

نصل بك الى قمة الأداء

برامج تدريبية متخصصة
شهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية

ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل

المادة التدريبية من إعداد

أ.د. زهير ثابت (رحمه اللّه)

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الأولي :

ما هو مفهومك للـــــوقت ؟

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

ما هو مفهومك للوقت ؟

عرف بنجامين فرانكلين الوقت بأنه المادة التى صنعت منها الحياة ، ونشاطك الفردى يعكس حقاً شخصيتك . هذه التجربة البسيطة سوف تساعدك على تحديد سرعتك ونشاطك الشخصى .

إن القاسم المشترك لأى يوم عمل هو الشعور بالوقت ، سواء عملت من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءاً أو من السابعة إلى منتصف الليل ، سواء أخذت ساعتين من الوقت لتناول الغداء أو أكلت (سندوتشات) فى مكتبك وأنت تقرأ التقارير ، سواء كان جدول عمل اليوم مزدحماً أو مفتوحاً ، فإنك تنظر إلى ساعتك لمعرفة الوقت مرات عديدة خلال اليوم .

متى تفعل ذلك فإنك تتصرف بشكل مميز تختلف فيه عن الأشخاص المحيطين بك بسبب مفهومك أو إدراكك للوقت ، الذى يلعب دوراً مهماً فى قدرتك فى التعامل مع الآخرين .

هل تأتى دائماً مبكراً للعمل ؟

هل تأتى مبكراً لمواعيدك ؟ أم أنك دائم التأخير ؟ هل تثور أو تنفعل عندما يتلكأ زميلك فى التعبير عما تصفه ؟ أم أنك تغتاظ عندما يتحدث أحدهم بسرعة كبيرة بدون أن تستمع لأحد ؟ هل أنت مدير صغير السن متعجل ؟ أم أنك مدير ذو خبرة وفخور بأنك تعمل بخطوات متزنة ؟

قلة من الناس يمكنهم تعريف الوقت بشكل مرض . فى داخلنا نشعر تماماً بماهية الوقت ، لكننا نبقى غير مدركين أن هناك أيضاً من يفهم الوقت بطريقة مختلفة تماماً . هذا الإختلاف فى إدراك مفهوم الوقت هو الذى يضعنا فى مواجهات لا داعى لها مع الغير ، فإذا فهمت إدراك الآخرين للوقت وإدراكك له أيضاً يمكنك أن تصبح مديراً أكثر فعالية .

أعدت الدكتورة (مارى آن ولش ألز) وهى أستاذة مشاركة فى جامعة " مريلاند " فى " بلتيمور " ، وكذلك أخصائية أنظمة الأمور العائلية الخاصة ، إختباراً بسيطاً يكشف بوضوح عن مفهوم الشخص للوقت . وقد إستنتجت من الدراسات السابقة أن الأفراد الذين يعانون من ميول إنفعالية معينة لديهم مفاهيم خاصة للوقت .

بعد لحظات قليلة ستكتشف مفهومك الخاص للوقت ، وستفهم بشكل أفضل أسلوبك فى الإدارة وستقيس الفرص المتاحة لك لكى تنجح كإدارى . بالإضافة إلى ذلك ، فإن بعض مفاهيم الوقت هى أساساً أعراض لمشكلات صحية وإنفعالية محتملة .

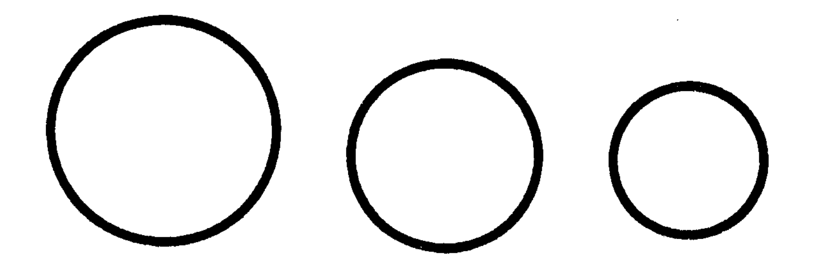
جرب على أصدقائك

ربما تود أيضاً أن تجرب الإختبار على عائلتك وأصدقائك وزملائك ، بعد أن تحدد العلاقة بين مفهومك للوقت ومفهوم هؤلاء المحيطين بك له ، سيصبح أسهل عليك أن تضع العاملين فى فرق تعمل بكفاءة مطلقة .

والإختبار هو أن تأخذ ورقة وترسم ثلاث دوائر تعبر عن ماضيك وحاضرك ومستقبلك ، قم بذلك فوراً قبل أن تقرأ ما تبقى من المقال ، والآن حدد ما تكشف لك الدوائر الثلاث عن مفهومك للوقت .

مفاهيم الوقت

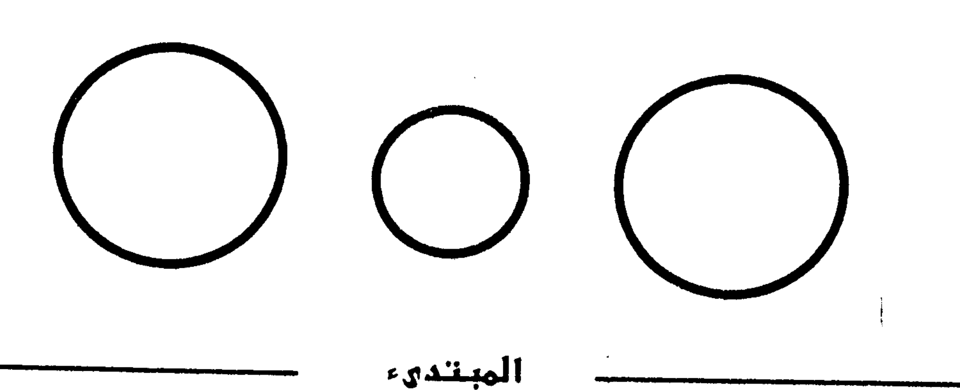
كل شخص تقريباً سيرسم دوائر تقع بوضوح ضمن ثمانى مجموعات معروفة برغم أن هناك من سيمزج بين نمطين معاً ، وبالتالى يتسبب فى إظهار خصائص موجودة فى النمطين ، **يجب أن تقارن الدوائر التى رسمتها بواحد أو أكثر من الأنواع التالية :**



المستقبلى

حوالى ٦٥ ٪ من الناس يرسم الشخص منهم دوائر تتسع بشكل متدرج لتعبر عن مرور الوقت ، هذا الشخص فى معترك الحياة يعتبر ثابتاً وقادراً ومثل الشخصية المتوسطة . إذا رسم إدارى ما هذه الدوائر ، فإنه ربما يعنى أنه يأبه بالأخطاء السابقة التى حدثت .

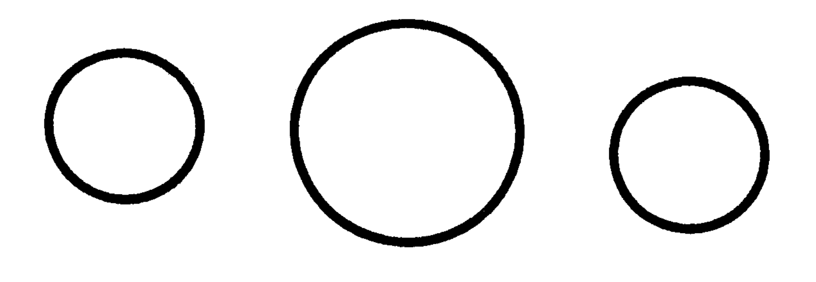
يشعر هذا الإدارى أنه يعيش فى الحاضر وأن اليوم مهم فى حد ذاته ، ولكنه يخطط بعناية للمستقبل ، وهو على علاقة جيدة مع كل شخص تقريباً . إنه أقل ظهوراً من زملائه وسجله الوظيفى عادى أو أقل قليلاً ، بإختصار ربما يكون إدارياً كفئاً ومدركاً ، لكن المهم أنه عنصر مهم ومفيد لدى أى منظمة .



المبتدىء

بالنسبة لهذا الشخص فإن الحاضر غير مهم ، وربما يعتبره مؤلماً ، إنه مشغول بالأشياء بدلاً من الناس ، الإدارى الذى يصور هذه الدوائر ناجح جداً فى تنظيم إنسياب العمل فى المكتب ، خاصة فى هذا العصر الملىء بالإبتكارات التكنولوجية ، لكن عليه أن يحترس ألا يعامل الناس حوله بنفس التوجه الميكانيكى .

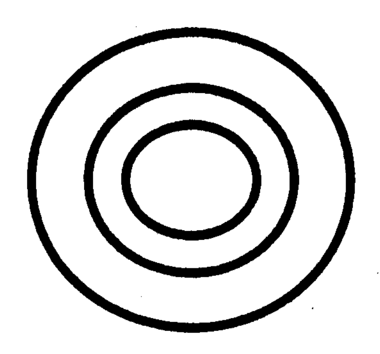
هذا الإدارى متفائل بالنسبة للمستقبل وذكى ومندفع ، وحازم ، إنه يجد الأدوات والإبتكارات ، ويلبس فى العادة ساعة يد إلكترونية تمتاز بأحدث الخصائص ، لكنه عموماً يتأخر دائماً عن مواعيده ولا يكترث بالوقت الحاضر .



الوجـودى

هذا الشخص على عكس المبتدىء ، إذ أنه يميل إلى الناس بدلاً من الأشياء ، وهو سريع ودقيق فى مواعيده . إنه جيد فى أنواع الأعمال التى تتطلب التعامل الإنسانى كثيراً ، لكنه ربما يجد صعوبة فى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .

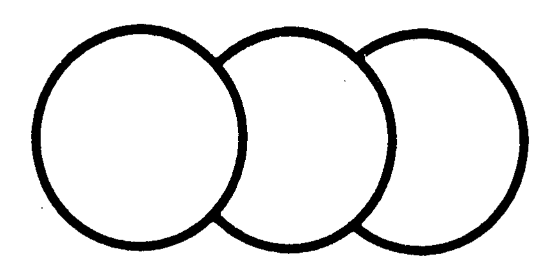
الإدارى الذى يصور دوائر كهذه يعيش حياته فى الحاضر ، فإنه يجد صعوبة فى تصور الأهداف البعيدة المدى ، فالحاضر يغطى رؤية بشكل كبير حتى إنه أيضاً مثل المبتدىء لا يكترث بكثرة . فى معظم الأشياء الأخرى يختلف الوجودى عن المبتدىء تماماً حتى إنهما يمكن أن يجدا صعوبة فى التعامل معاً إلا إذا فهم كل منهما أفكار وطبيعة الآخر .



المتفجـــر

شخصية جذابة ومليئة بالطاقة وتعيش للحاضر . هذا الإدارى فى حركة مستمرة كالدينامو ، وسرعته ربما تجعله يرتكب أخطاء كثيرة ويواجه صعوبات فى علاقاته الإنسانية . يتحدث باستمرار ولا يستمع للآخرين عندما يتحدثون إليه ، ولا يحترم مركز غيره من الناس ، ولا يحترم وقته أيضاً .

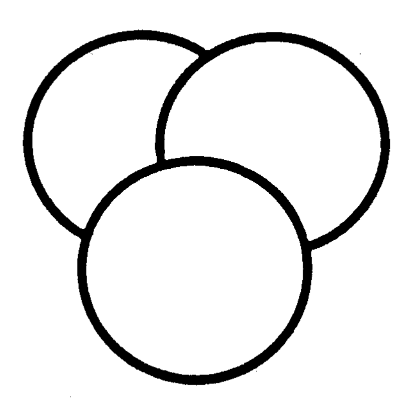
يبدو هذا النوع المتفجر ناجحاً ، وذلك بسبب شخصيته القوية ، لكنه فى الحقيقة قنبلة زمنية ، هذا الشخص المندفع والغاضب داخلياً مرشح بشكل أساسى للإصابة بارتفاع ضغط الدم .



المتموج

شخص هادىء وقانع ومسرور من الماضى والحاضر والمستقبل ، ويعيش حياته مع شعور بالإستمرارية . لقد تعلم أن هناك علاقة بين خبرات الماضى والحاضر ، وهو ثابت ومحترس فى عمله ، يعمل بجد ويحقق أهدافه الطموحة ، ويحب الحرية والإستقلال والمبادرة .

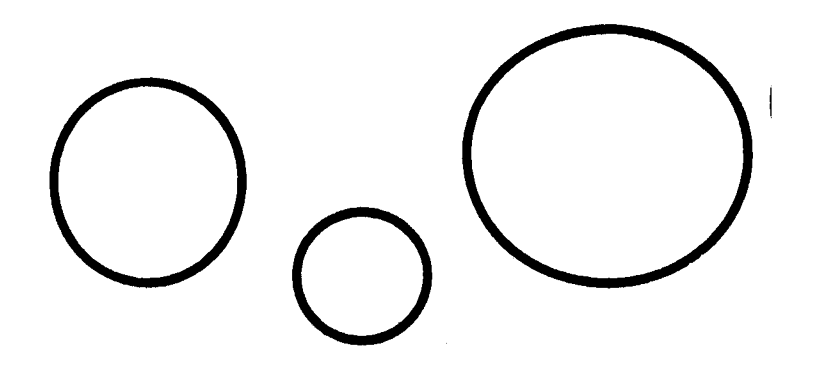
الإدارى الذى يرسم هذه الدوائر المتموجة من المحتمل ألا يكون فرداً متسرعاً ، لكن فرص نجاحه جيدة .



صاحب الميدالية

شخص متوازن ومتخيل ويرى كل جوانب الموضوع ، وهو أكثر الأشخاص قدرة بين هؤلاء الذين يرسمون الدوائر ، ربما يكون نادراً أن نجد مثله بين الإداريين مقارنة بوجوده بين الناس العاديين ، برغم قدرة هذا النوع من الإداريين على القيام بأعمالهم بنجاح ، فإن الإنجاز لا يهمهم كثيراً .

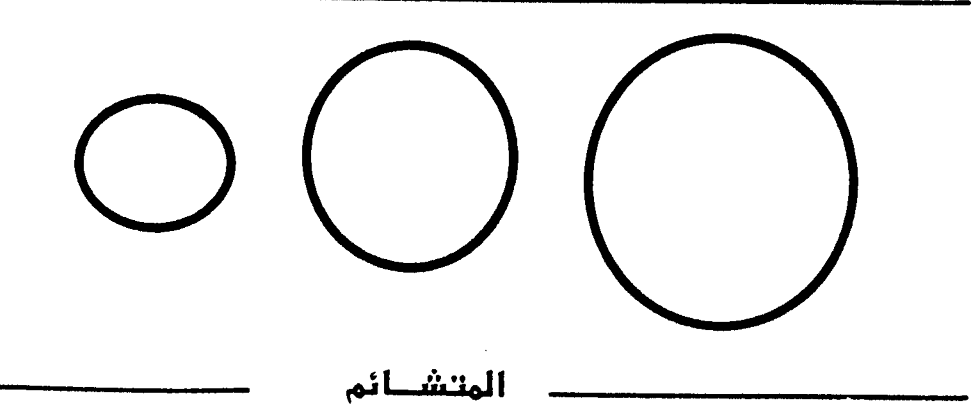
الدنيا ملائمة تماماً لهم ، لأن هذا النوع من الناس " أصحاب الميدالية " لا مبالين ويستطيعون الإتفاق والتعامل جيداً مع كل شخص تقريباً .



العشوائى

ليس هذا الشخص هوية محددة ويسير فى حياته على غير هدى ، فهو غير مستقر ويعيش حياة فوضوية يعانى فيها مشكلات داخلية ، هذا النوع من الإداريين نادر ، إذ أنه بكل تأكيد ليس متجهاً نحو عمله تماماً .

لكن إنتبه إلى أن النموذج العشوائى أحياناً يكون مؤقتاً لأشخاص يغيرون توجههم للوقت وأهميته ويتحولون من نوع إلى آخر .



المتشائم

كما يتضح من الرسم لا يهتم هذا الشخص بالمستقبل ، لأنه متشائم من فائدته . هذا المفهوم للوقت هو من أخطر المفاهيم السابقة ، فالإدارى الذى يرسم هذه الدوائر متشائم وكئيب ، وربما يميل إلى الإنتحار بسبب شعوره باليأس وعدم وجود أمل يسعى إليه .

كل شخص يعتبر نفسه من هذا النوع ينبغى أن يحصل على مساعدة نفسية حتى يغير مفهومه عن الوقت إلى مفهوم أكثر إيجابية فى نظرته للحياة .

مع مرور كل ثانية من ثوانى الساعة يمر جزء من حياتك ووقتك

إن هذه الفكرة تجعل الشخص المتفجر يملأ كل لحظة بالنشاط ، لكى لا يبدد موارده الشخصية ، لكن الوجودى أو صاحب الميدالية يتباطأ . وبينما لا يرغب المبتدىء فى التفكير فى الحاضر ، ويفكر فى المستقبل يجد الشخص المستقبلى حلاً وسطاً ويتقدم بثبات نحو تحقيق أهدافه .

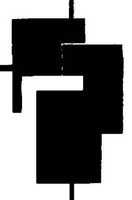
من الضرورى للمدير الفعال أن يفهم وجهات نظر الآخرين ، ربما ترغب فى تحديد مهام معينة على أساس مفهوم الآخرين للوقت . وتحتفظ لنفسك بالمهام التى تلائم سرعتك فى العمل . يمكن أيضاً تخطيط المهام الجماعية لكى تتشابك وتتضافر جهود الموظفين بما يلائم مفاهيمهم للوقت .

أداة إدارية أخرى

إن معرفة مفاهيم الوقت عند الموظفين تعتبر أداة إدارية أخرى ، يمكنها أن تزيد من فعالية العمل وتقلل من ضغط العمل فى المكتب ، ويمكنها أيضاً أن تساعدك على التعرف أكثر على نفسك .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثانية :

خصائص الوقت

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

خصائص الوقت

خصائص الوقت

- غير مرن وغير ملموس
- محدود ومنتهى
- غير قابل للتعويض
- لا يجمع ولا يخزن
- قيمته تتوقف على كيفية إستخدامه
- لا يمكن إسترجاعه
- ينصرف مع كل شىء
- لا يستأجر ولا يشترى



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثالثة :

مضيعـــات الوقت
وسبل معالجتها

أ. د/ زهير ثابت (رحمه الله)

مضيعات الوقت وسبل معالجتها

يعتبر الوقت من الموارد الهامة التى يساء إستخدامها فى الشرق عموماً ، فهو مردود غير قابل للتخزين ، هذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم فى ضوء خطة محكومة بوقت محدد ، فبقدر نجاحك فى إدارة وقتك تنجح فى أعمالك .

ويضيع الوقت منك لأسباب كثيرة ، ونقدم لك بعض المجالات التى يضيع وقتك من خلالها :

١ - الزوار بدون موعد سابق .
٢ - المكالمات التليفونية .
٣ - عدم وجود تخطيط .
٤ - عدم وجود أولويات .
٥ - لا للتفويض .
٦ - إنتشار الروتين .
٧ - كثرة الإجتماعات بدون مبرر .
٨ - حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها .
٩ - عدم وضوح الأهداف .
١٠- كثرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال .
١١- قصور نظام المعلومات .
١٢- عدم القدرة على قول " لا " .
١٣- عدم وضوح الأوامر .
١٤- قصور نظام الإتصال .
١٥- التردد والتسيب فى إتخاذ القرارات والتأجيل المصاحب لها .
١٦- ضغوط العمل والتعب والإرهاق .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الرابعة :

الوقـــــت
أهم ما يملكه المدير

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

والشكل التالى يوضح مضيعات الوقت :

مضيعات الوقت

- الزوار بدون موعد سابق
- عدم وجود تخطيط
- المكالمات التليفونية
- عدم وجود أولويات
- الروتين
- لا للتفويض
- كثرة الإجتماعات
- عدم وضوح الأهداف
- كثرة تكرار المستندات والسجلات
- حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها
- التردد فى إتخاذ القرارات
- عدم وضوح الأوامر والتعليمات
- قصور نظم الإتصالات
- عدم القدرة على قول لا
- قصور نظم المعلومات
- ضغوط العمل

وهناك بعض الوسائل التى يمكن إستخدامها فى مواجهة هذه المضيعات ، منها ما يلى :

١ - تحديد مواعيد محددة لإستقبال الزوار وفترة زمنية معينة للقائهم .

٢ - عمل تصفية أو فلترة المكالمات التليفونية والزيارات بواسطة السكرتارية .

٣ - تفويض السلطات لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية .

٤ - تحديد الأولويات فى كافة مهام المدير ، وعمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة .

٥ - الإحتفاظ بسجلات منظمة لها تكويد معين وأرشيف فعال .

٦ - محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والإتصالات الفعالة .

٧ - تحديد أهداف واضحة .

٨ - التعود على إستشعار ملابسات المستقبل والتصدى لها مقدماً .

٩ - إنتهاج الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات والبعد عن أساليب التجربة الخطأ .

١٠- رفض الأمور غير المستحبة عموماً ، والقدرة على قول " لا " .

١١- مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمى .

وأخيراً يمكننا إظهار سبل مواجهة مضيعات الوقت فى هذا الشكل :

سبل مواجهة مضيعات الوقت

- تحديد دقيق للمواعيد
- المواجهة العلمية لضغوط العمل
- فلترة المكالمات التليفونية
- رفض الأمور غير السوية
- نعم للتفويض
- تحديد واضح ودقيق للأهداف
- نعم لتحديد الأولويات
- إنتهاج الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات
- الإحتفاظ بسجلات منظمة بتكويد جيد
- إمتلاك مهارة الإستثمار المستقبلى
- نظام سليم للمعلومات والإتصالات

المعوقات الهاتفية

الأسباب	الحلول
داخلياً ١ - عدم إدراك ضررها	سجل المكالمات وزمنها ، قم بتقييم مصدرها وطولها وأسبابها .
٢ - عدم وجود خطة لمعالجتها	قم بإعداد خطة لغربلة وتفويض وجمع المكالمات
٣ - الشعور بالذات وبالأهمية	تعرف على ذاتك ، لا تبالغ فى تقدير أهمية وجودك للرد على الهاتف .
٤ - الرغبة فى أن تكون موجوداً	ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال وبين أن تكون موجوداً للتحدث فى الأمور الشخصية
٥ - عدم وجود خطة لعدم الوجود	الساعة الهادئة ، الغربلة ، حدد أوقاتاً معينة لأخذ المكالمات الهاتفية .
٦ - الرغبة فى أن تطلع على كل شىء	قم بإنجاز ما هو مخطط له . إعلم أن أعضاء فريقك يودون بالطبع أن يعلموك بكل ما يقومون به ، وليس فقط بالأمور الضرورية .
٧ - الرغبة فى المشاركة	إعلم أن هناك خطورة فى الإشتراك فى كل التفاصيل ، إبتعد عن الأمور الروتينية والتفاصيل .
٨ - الإتصال والرد على الهاتف	فوض إلى غيرك ذلك .
٩ - عدم التفويض	فوض أكثر ، وخطط للمكالمات الهاتفية . أكتب النقاط التى تود التحدث عنها مسبقاً .
١٠- عدم كتابة النقاط المراد مناقشتها	نظم نفسك ، خطط للمكالمات الهاتفية ، أكتب النقاط التى تود التحدث عنها مسبقاً .
١١- الموظفون الإتكاليون	إرفض أن تتخذ قرارات نيابة عنهم ، شجع على إظهار المبادرة الشخصية ، إسمح بوجود أخطاء حتى يتعلموا منها .
١٢- خشية إثارة غضب الآخرين	لا تكن مبالغاً فى حساسيتك ، السكرتيرات الجيدات لا يغضبن أحداً دون سبب ، ركز على الأولويات .

تابع المعوقات الهاتفية

الأسـباب	الحـلـول
١٣- عدم القدرة على إيقاف الحوار	تعلم ومارس هذا الأسلوب : حدد مسبقاً الوقت بقولك : (نعم لدى بضع دقائق فقط للتحدث معك) بين متى ينتهى الحوار (حسناً ، قبل أن نختم كلامنا) كن صريحاً بقولك : (آسف على أن أودعك الآن) .
١٤- تقديرات للوقت مبالغ فيها	تذكرك السكرتيرة بموضوع مهم يحتاج لإنتباهك الخاص ، ضع ساعة زمنية مدتها ٣ دقائق أمامك للهاتف ، قم بالتوقيت لمدة يوم واحد ، تعرف على الوقت الذى تحتاج له المكالمة زيادة عما هو ضرورى لها .
١٥- عدم القدرة على إدارة سكرتيرتك	إدرس الموضوع وضع خطة ونفذها ، دربها أو إستبدل بها سكرتيرة خبيرة لا تحتاج لتدريب .
خارجياً ١٦- غربلة غير فعالة	حلل المشكلة ، وضع خطة ، ناقشها مع معاونيك حتى لا يفاجأوا أو يغضبوا ، ناقشها مع السكرتيرة لتضمن فهمها لها وثقتها بها ، نفذها وإدعم السكرتيرة .
١٧- عدم وجود سكرتيرة	إذا كنت بحاجة لواحدة متفرغة أو غير متفرغة فعليك دراسة مدى حاجتك لها ، إذا كان عندك مساعد يمكنه أن يحل محلها ، وإلا إستخدم أساليب معينة بحيث تتسلم الرسائل فى وقت معين ، إستخدم أماكن معينة للإختباء والإبتعاد عن الأنظار .
١٨- المكالمات الهاتفية الخاطئة	أعد قائمة بالأشخاص والأرقام ، دع الموظفين فى العمل ليقوموا بتوجيه المكالمات الواردة ، إبرز الأرقام التى تتصل بها دائماً
١٩- المسئوليات المتداخلة	قم بتوضيحها
٢٠- نفذ سياستك	تعرف على ما يضيع الوقت والموهبة ، قم بمراجعة السياسة التى تضعها أو بالتخلص منها .
٢١- نظام سيىء للهاتف	إدرسه ، قم بتحديثه وتجديده .

الإجتماعات غير الفعالة

كثير من المديرين يقولون إن الوقت فى الإجتماعات غير الفعالة يضيع أكثر مما يضيع أى جانب آخر فى حياة المنظمة ، ومع ذلك نجد أن الإجتماعات مهمة جداً لكى ننجز الأشياء ، هذه الأسباب والحلول علاجات مقترحة لابد أنها ستكون مفيدة .

الإجتماعات

الأسباب	الحلول
قبل الإجتماع	
١ - عدم وجود هدف	ينبغى ألا يكون هناك إجتماع دون هدف ، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك .
٢ - عدم وجود جدول أعمال	ينبغى ألا يعقد أى إجتماع دون جدول أعمال ، يكتب جدول أعمال لكل إجتماع محدد من قبل ، أو يذكر جدول أعمال شفوى للإجتماع المفاجىء حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش .
٣ - أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون	ينبغى أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الإجتماع لهم .
٤ - عدم ملاءمة الوقت	تأكد من الوقت المناسب .
٥ - عدم ملاءمة المكان	إختر مكاناً يلائم أهداف الإجتماع ، بعيداً عن المقاطعات ، فيه المعدات الضرورية ، يمكن الوصول إليه بأقل قدر ممكن من مشقة الإنتقال لأعضاء الإجتماع .
٦ - عدم التخطيط	خطط تخطيطاً ملائماً لمعظم الإجتماعات الفعالة .
٧ - كثرة الإجتماعات	إختبر حاجتك للإجتماعات العادية ، توقف عن عقدها لفترة وأنظر ماذا يحدث ، أو إختصر الوقت للنصف بالنسبة للإجتماعات الطويلة .

تابع الإجتماعات

الأسباب	الحلول
٨ - قلة الإجتماعات	قم بتقييم الحاجة للمشاركة وللمعلومات وللتنسيق ، ضع الجدول بناء على هذه المعلومات .
٩ -إشعار أو مذكرة غير ملائمة .	أعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المساهمات والمواد الضرورية للتحضير للإجتماع .
١٠- عدم إبتداء الإجتماع فى الموعد المحدد	إبدأ فى الوقت المحدد ، (عندما تؤخر الإجتماع فى إنتظار وصول المتأخرين فإنك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا فى الوقت الصحيح وتكافىء أولئك المتأخرين !) .
أثنـــــاء الإجتماع :	
١١- الحديث الودى	إحتفظ بالحديث لمكان آخر ، إبدأ بالأعمال الضرورية فوراً .
١٢- السماح بالمقاطعات	ضع سياسة ودع الكل يعرفها ، لا تسمح بأى مقاطعة ما أمكن ذلك ، إلا فى الحالات الطارئة ، قم بإذاعة الرسائل الواردة فى خلال فترة الإستراحة للقهوة أو تناول الغداء .
١٣- الخروج على جدول الإجتماع	توقع الإلتزام بألا يخرجوا عن جدول الإجتماع وطالبهم به ، قاوم الجداول الخفية الخادعة .
١٤- عدم تحديد وقت إنتهاء الإجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع	حدد زمن الإجتماع وكل فقرة فى جدول الإجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح .
١٥- الإبقاء على أشخاص فى الإجتماع لم تعد بحاجة لهم .	دعهم يغادرون الإجتماع بعد أن قدموا مساهماتهم .
١٦- التردد	إجعل الهدف نصب عينيك وتحرك فى إتجاهه
١٧- إتخاذ قرار دون توافر المعلومات الكافية	تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل عقد الإجتماع إستخدمها فى قراراتك .

تابع الإجتماعات

الأســباب	الحــــلول
١٨- عدم إنهاء الإجتماع فى الوقت المحدد	قم بإنهاء الإجتماع فى الوقت المحدد . وإلا فلن يستطيع أحد أن يخطط الوقت الذى يلى الإجتماع مباشرة .
١٩- عدم تلخيص النتائج	قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم إليه وذكر المجتمعين بمهامهم .
بعـــد الإجتماع :	
٢٠- عدم إصدار محضر رسمى للإجتماع	سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز فى محضر رسمى ووزعه بعد يوم من عقد الإجتماع على الأكثر .
٢١- عدم المتابعة	تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات . أكتب الأعمال غير المكتملة تحت عنوان " أعمال غير منتهية " وذلك فى بداية جدول عمل الإجتماع التالى . أطلب دائماً تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهى هذه الأعمال .
٢٢- عدم إلغاء اللجان بعد إنجاز الأعمال والأهداف	إعمل حصراً باللجان وقم بإلغاء تلك التى أنجزت مهامها .

التفويــــــــض

إن عدم التفويض هو من أكثر المعضلات التى تؤدى إلى إدارة غير فعالة ، هناك على الأقل ١٢ سبباً داخلياً و ٤ أسباب خارجية تسبب الفشل فى التفويض ، يمكن أن يعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب المفيدة لتوفير وقت المدير ، وهو ضرورى جداً لتطوير قدرات المرؤوسين .

التفويض غير الفعال

الأسباب	الحلول
داخليـــاً :	
١ - عدم الإطمئنان - الخوف من الفشل	عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشيء لابد منه . إسمح بظهور الأخطاء وتعلم منها .
٢ - عدم الثقة بالموظفين	دربهم ، طورهم ، ثق بهم .
٣ - إدخال نفسك فى تفاصيل وروتين	لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك ، إبتعد عن التفاصيل .
٤ - تفويض المسئولية دون سلطة	فوض دائماً السلطة مع المسئولية
٥ - إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مفصلة	تأكد من أن الإرشادات واضحة وكاملة ، أطلب من المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها .
٦ - حسد المرؤوس على قدراته	إضحك من نفسك ، ثم إعط تقديراً كاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك ، أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك .
٧ - باستطاعتك القيام بالعمل أفضل وأسرع	قلل من المعايير لما هو (مقبول) وليس لمستوى أدائك الخاص . تجنب الكمال .
٨ - الشعور بالراحة فى التنفيذ بدلاً من الإدارة	تذكر أن الممارسة تؤدى إلى النجاح ، مما يؤدى إلى الشعور بالراحة .
٩ - توقع أن الكل " يعرفون كل التفاصيل "	إعلم أن ذلك يجب ألا يتم من شخص فوض مسئولية التدبير لغيره .
١٠- عدم وضع طرق رقابة مناسبة	ضع خططاً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم فى العمل ، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز .
١١- الرقابة الزائدة	إسترح قليلاً ، ركز على إنجاز الهدف وطرق إجراءاته ، قم بقياس النتائج لا النشاطات .
١٢- عدم القيام بالمتابعة	راقب سير العمل دائماً وفى الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحية .

تابع التفويض غير الفعال

الأسباب	الحلول
خارجياً : ١٣ - قلة الموظفين / زيادة الأعباء عليهم	حدد التوقيتات وقلل من المسئوليات المقبولة .
١٤ - موظفون غير أكفاء وغير مدربين	دربهم ، أعد توزيع العمل ، إستقدم موظفين جدداً ، قم باختيار أفضل . .
١٥ - التفويض إلى الأعلى	أرفض أن تتخذ قرارات لمرؤوسيك ، إذا كانوا فى حاجة لمساعدة إسألهم السؤال الملائم .
١٦ - المشكلة غير واضحة	كن صريحاً ، إسأل مرؤوسيك أن يكتشفوا المشكلة ويحلوها ويطلعوك على النتيجة .

الوقت
أهم ما يملكه المدير

عندما يواجهك مرؤوس بمشكلة ما ، أنصت وإفهم المشكلة ثم إسأل " ما هو الحل الأفضل حسب إعتقادك ؟ " هذه الخطوة ستوفر وقتاً كبيراً لا يصدق .

كم مرة سمعت الملاحظات التالية : لا أستطيع أن " أجد وقت لـ .... " ، " ولم يعد لدى وقت " ، " لو كان لدى الوقت لكى .... " ، " لا يوجد عدد ساعات كافية فى اليوم حتى ..... " .

كلما سمعت شكوى من أى مدير بسبب عدم وجود الوقت بدأت فى الإهتمام بأسلوب ذلك المدير فى الإدارة . فالوقت هو أثمن ما يملكه المدير ، ويقلقنى أن أجد جهداً بسيطاً يصرف فى سبيل توفيره .

فى معظم المؤسسلت ، يتم التاكد من الممتلكات شهريا ، سواء حسابات مقبوضة أم جردا أم نقداً أم معدات . فإذا وجد أي خطأ أو عدم اتساق تتخذ الخطوات المناسبة مباشرة لرفع العنصر المعني إلى المستوى المقبول . كم من مدير ينظر بعناية كيف يستخدم هو ومرؤوسوه الوقت ، كما ينظر إلى الممتلكات الأخرى التي تقع تحت سيطرتهم ؟ هل إستخدام الوقت فعال أو مثمر أو ضائع ؟ هل الوقت غير المثمر يعوق ببطء إنتاجية القسم ، أو هل الإدارة الفعالة للوقت تمارس بحيث تشجع المساهمات من الموظفين ؟ أحدهم أخبرني أن **" قتل الوقت "** أسلوب لطيف نقول فيه بأن **" الوقت يقتلنا "** إذا كانت إدارة الوقت ضعفاً موجوداً لديك أو لدى موظفيك ، فقد حان الوقت أن تفعل شيئاً بشأن ذلك ، هناك أساليب لإدارة الوقت يمكن أن تعطيك من ٢٠٪ إلى ٤٠٪ زيادة فى الوقت تستطيع أن تتولى خلالها القيام بالمسؤوليات الإدارية .

تحسين قيمة وفائدة وقتك

إن الإدارة غير الفعالة للوقت عالم يتكون من مواعيد ومفاجآت لا حصر لها ، بالإضافة إلى مصائد ومقاطعات ، وليال بلا نوم ، ومهام نصف منجزة / ومكالمات هاتفية لا يرد عليها ، ورسائل لا تكتب ، وترقيات وعلاوات لا يحصل عليها . لكن ليس بالضرورة أن تكون حياتك هكذا ، إذ بترتيبك لأولويات عملك تستطيع أن تدير عملك بدلا من أن يديرك هو .

أولاً : أكتب مهامك يومياً ، وأسبوعياً إن أمكن . أقصد بذلك أن تكتب فعلا ما تحتاج إلى عمله كل يوم في ١٥ أو ٢٠ دقيقة مساء أو صباحاً ، أعد قائمة مهام يومية . ربما يكون لديك خمس مهمات أو عشر أو عشرون ، إستمر فى الكتابة حتى تغطي كل الاشياء التي يجب أن تقوم بها .

بالنسبة لكل مهمة مكتوبة في القائمة إسأل نفسك " هل هذه المهمة يجب أن أقوم بها أنا أم أن هناك غيري من يستطيع القيام بها ؟ إذا كان بإستطاعة غيرك أن يقوم بالمهمة أو المشروع لماذا لا تدعه ؟ جزء من مسئولية المدير أصلا هو أن يدرب ويطور مرؤوسيه . إذا كنت دائما تقوم بأعمال يتسطيع غيرك من الموظفين القيام بها . فإنك لست فقط تحبط من أدائك كمدير بل إنك تعوق الإبداع فى مرؤوسيك . أشطب المهام التى يمكنك تفويضها ، وبذلك تقلل من المهام التى عليك القيام بها في اليوم التالى . (اذا لم تسخدم هذا المدخل من قبل فستفاجأ حين تجد : كم من المهام يمكن تفويضها) .

بعد ذلك قم بترتيب الأولويات بإستخدام ورق (١) لأكثر المهام إلحاحا وأهمية ، ورق (٢) للأقل فالأقل حتى تنتهي من كل المهام . حدد الإجتماعات أو القيود الأخرى على وقتك ، التي تتطلب منك تغيير أولوياتك وعدل القائمة بناء عليها . الآن صار لديك قائمة كاملة بالمهام .

في اليوم التالي إبدأ بالقائمة ومن المهمة الأولى ، إستمر فيها حتى تنتهي منها، ثم إنتقل للمهمة الثانية ، وهكذا . الإنضباط الذاتي الذي تحتاج إليه ربما يصعب إيجاده في البداية ، لكن تابع ما تقوم به . إذا قمت بذلك يوميا فسوف تنجح معك الطريقة وستؤدى إلى نتائج لن تصدقها .

في نهاية اليوم ، خذ بضع دقائق لإعداد قائمة اليوم التالي . أشطب من القائمة الحالية كل الأعمال التى أتممتها ، أما الباقي منها ، بالإضافة إلى المهام الجديدة فسوف يشكل القائمة الجديدة . أكتبها ثم أشطب منها أي مهمة يمكن تفويضها ، ثم رتب الباقي حسب الأولويات .

سوف تلاحظ مع الوقت أن الأعمال ذات الأولوية البسيطة تقع في أسفل قائمتك وتبقي هناك بإستمرار ، تستطيع أن تقوم بشئ من إثنين بالنسبة لهذه الأعمال ، إما أن تفوضها أو أن تنساها . تشير البحوث إلى أن ١٠٪ إلى ١٥٪ من المهام المكتوبة في قائمتك يمكن التخلص منها .

ربما ترغب في الاحتفاظ بملف يحوي القوائم اليومية التي إستخدمها . تستطيع عندما تراجع الملف بين الحين والآخر أن تحمي نفسك من النسيان ، أو من عدم إكمال المهمة المطلوبة . هذه ستساعدك على تحديد كيف تقضى معظم وقتك .

عملية إدارة الوقـــت

عملية إدارة الوقت

سجل التوزيع الفعلى لوقتك

حلل إستخدام وقتك

حدد المشكلات

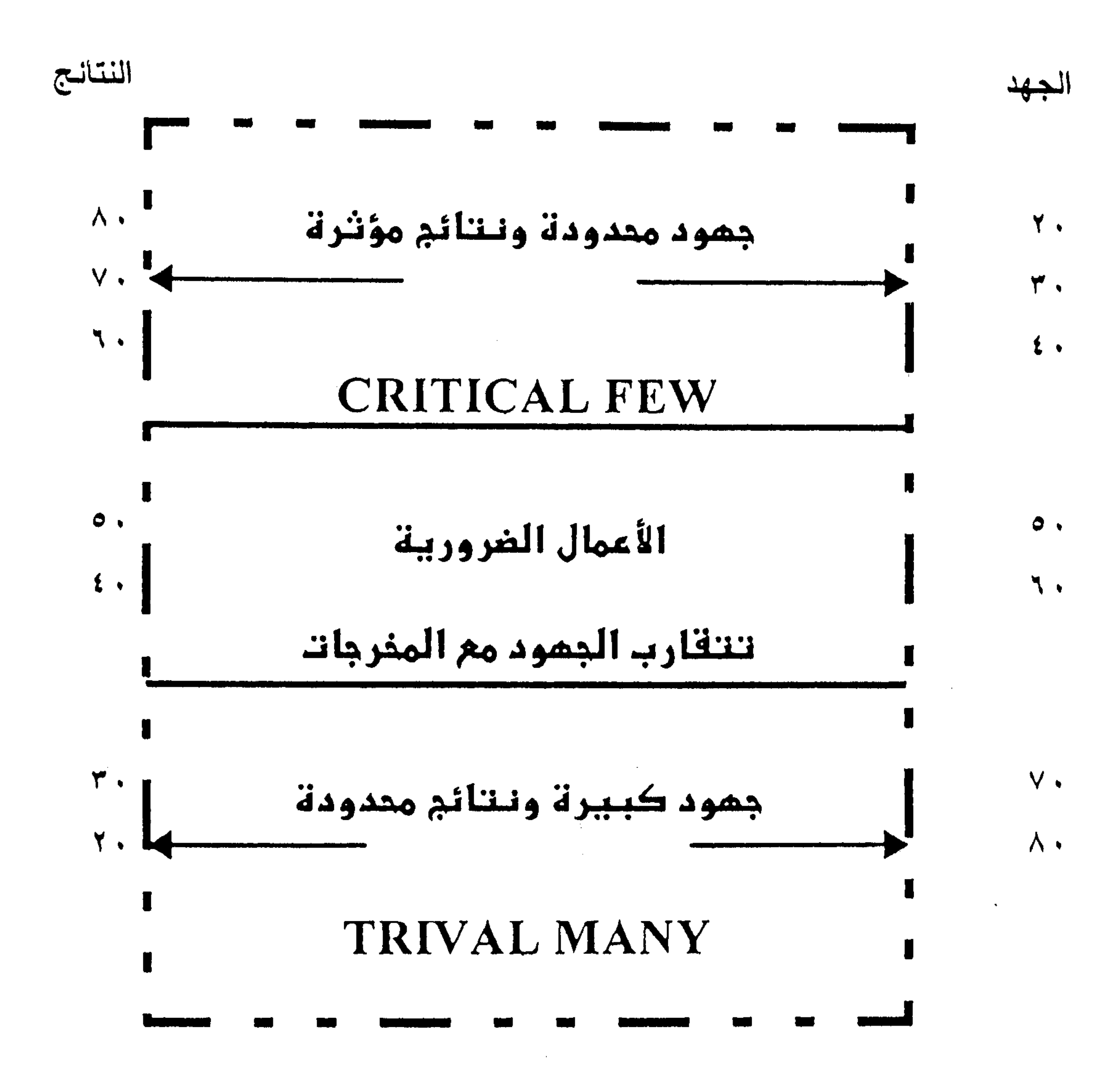
حدد الأهداف وأولوياتها

حدد الأنشطة والأعمال اللازمة

أعد جدول زمنى يومى

حسن أساليب إدارة وقتك

تابع وقيم ثم


الجهد
النتائج
جهود محدودة ونتائج مؤثرة
٢٠
٣٠
٤٠
٨٠
٧٠
٦٠
CRITICAL FEW
الأعمال الضرورية
تتقارب الجهود مع المخرجات
٥٠
٦٠
٥٠
٤٠
جهود كبيرة ونتائج محدودة
٧٠
٨٠
٣٠
٢٠
TRIVAL MANY



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الخامسة :

عملية إدارة الوقت

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

إستمارة

تسجيل الأنشطة والأعمال حسب الوقت الفعلي

قم بإختيار عمل (عادى) وسجل جميع الأنشطة والأعمال الفعلية التى تقوم بها حسب الوقت المستغرق فى أدائها ، وذلك منذ حضورك وإستلام العمل فى الصباح وحتى موعد إنصرافك فى نهاية الدوام .

من الساعة	الأنشطة والأعمال	من الساعة	الأنشطة والأعمال
٧,٠٠		١٢,٣٠	
٧,٣٠		١,٠٠	
٨,٠٠		١,٣٠	
٨,٣٠		٢,٠٠	
٩,٠٠		٢,٣٠	
٩,٣٠		٣,٠٠	
١٠,٠٠		٣,٣٠	
١٠,٣٠		٤,٠٠	
١١,٠٠		٤,٣٠	
١١,٣٠		٥,٠٠	
١٢,٠٠		٥,٣٠	

الوحدة التدريبية السادسة :

الأدوات اللازمة للمدير لإدارة وقته بفاعلية

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

الأدوات اللازمة للمدير لإدارة وقته بفعالية

ما هى الأدوات التى يحتاجها المدير لإدارة وقته بطريقة فعالة ؟

هذا السؤال الذى يطرح نفسه الآن ونحاول الإجابة عليه من واقع ذكر المبادىء التالية :

١ - الإيمان بأن تخطيط الوقت تزداد أهميته وضروريته طالما أن المهام المطلوب تنفيذها تحتاج وقت أكبر من الوقت المتاح للمدير .

٢ - الإيمان بأن الغرض من تخطيط الوقت الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .

٣ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يحتاج لمهارات وقدرات معينة .

٤ - الإيمان بأن عنصر التنظيم أساسى وضرورى فى تخطيط الوقت .

٥ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يسعى للتركيز على المهام الحرجة والأساسية والهامة والبعد كل البعد عن الخطوات غير الضرورية .

٦ - الإيمان بأن هناك بعض العادات السيئة فى مجتمعنا تسعى إلى إطالة الوقت .

٧ - الإيمان بأن تخطيط الوقت يحتاج إلى القدرة على التنفيذ والمثابرة والجلد لإنهاء المهام .

٨ - الإسمان بأن تخطيط وقتك يتطلب مساعدين أكفاء .

وعلى ضوء هذه المبادئ يمكننا إعداد القائمة التالية لأهم الأدوات التى يحتاجها المدير لإدارة وقته بطريقة فعالة :

١ - مرؤوسون أكفاء .

٢ - سكرتيرة كفؤ .

٣ - التنظيم الجيد .

٤ - عادات عمل جيدة .

٥ - سجلات ومستندات للوقت والأرشيف الفعال .

٦ - نظام إتصالات جيد .

٧ - أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس .

٨ - توافر الدافع إلى تخطيط الوقت .

٩ - الإبتكار .

١٠- القدرة على التفويض الناجح .

١١- النظام الجيد للعمل .

١٢- التدريب .

١٣- النجاح فى تحديد الأولويات والفكرة السليمة عنها .

١٤- عدم القيام بأكثر من مهمة فى وقت واحد .

١٥- المثابرة والجلد والروح المعنوية .

١٦- وظيفة محببة غير مملة .

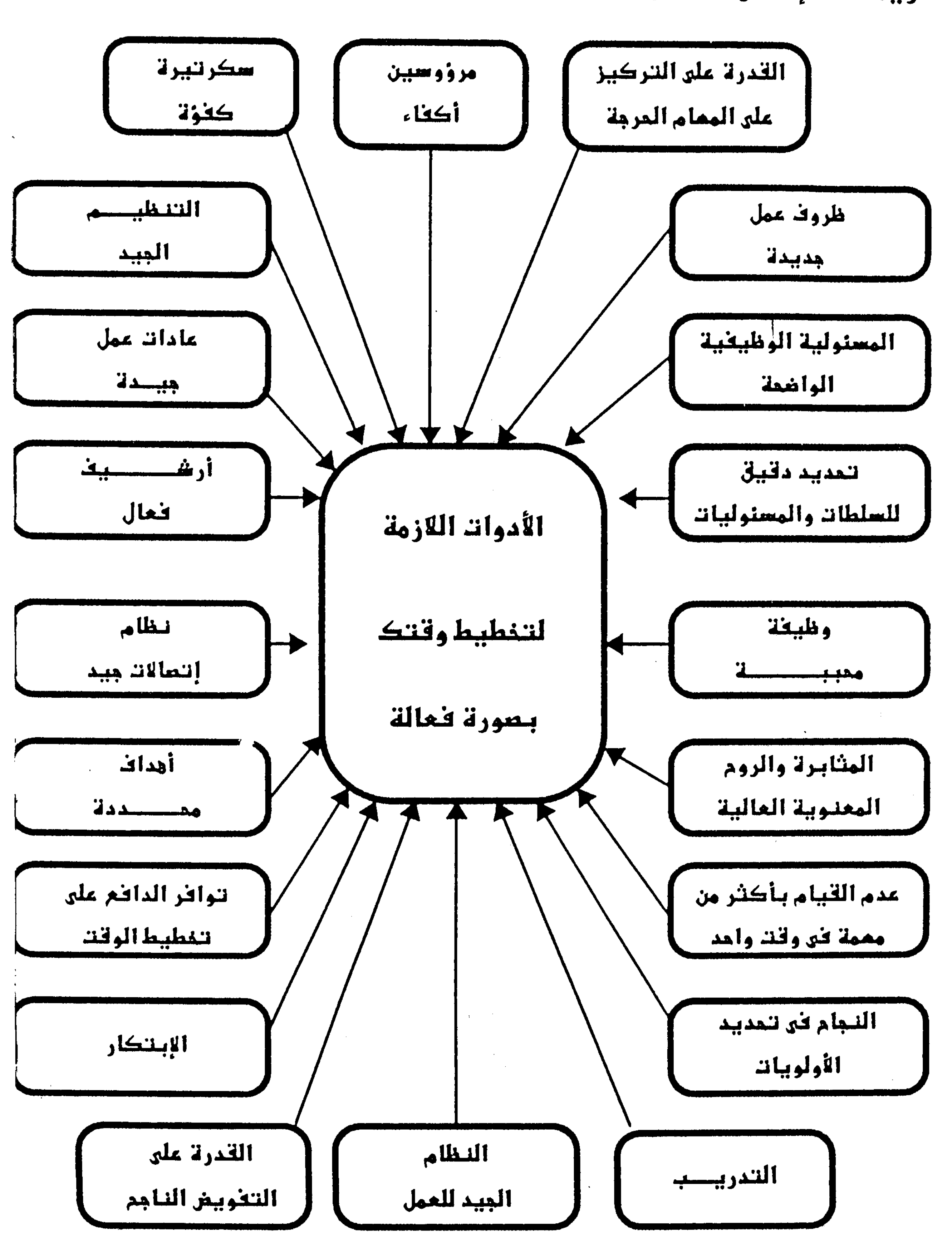
١٧- تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات .

١٨- المسئولية الوظيفية الواضحة .

١٩- ظروف عمل جيدة .

٢٠- القدرة على التركيز على المهام الحرجة والهامة .

ويمكننا إظهار ذلك فى هذا الشكل التجميعى :





مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية السابعة :

دليلك لإدارة الوقت

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

دليلك لإدارة الوقـــت

فى إدارة الوقت من الأفضل أن توجه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات . كثيراً ما ننشغل بالوسائل وتغيب عن أعيننا الغاية .

عند الحديث عن إدارة الوقت يجادل بعض الناس ويقول : " ما نريد هو أن نصبح أكثر كفاءة فى وقتنا " وقول أناس آخرون " لن نقلق كثيراً بسبب الكفاءة " فما يهمنا أن نكون أكثر فعالية ! .

تعنى الكفاءة أن نؤدى الأشياء بشكل صحيح ، أما الفعالية فتعنى أن نؤدى الأعمال الصحيحة ، فالكفاءة فى العمل هى أن نقوم بالأشياء بأقل قدر ممكن من الجهد الضائع ، تنقلك الكفاءة من نقطة (أ) إلى النقطة (ب) خلال خط مستقيم ، بينما عدم الكفاءة ينقلك بواسطة دوائر ، أما الفعالية فتعنى تنفيذ الأشياء التى تؤدى إلى نتائج .

كثير من الناس ، عندما يتعلمون إدارة الوقت يسألون السؤال التالى : " على أى منها ينبغى أن أعمل أولاً ، الكفاءة أم الفعالية ؟ " نظرياً وعملياً أفضل إجابة هى أن تحسن فعاليتك أولاً ، فمن الأفضل أن توجه نظرك نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، كثيراً ما ننشغل بالوسائل وتغيب عن أعيننا الغاية .

التخلص من مضيعات الوقت

تأتى مضيعات الوقت من المحيطين بك بالإضافة إليك أنت ، بعض مضيعات الوقت لا يمكن التخفيف منها ، قم بتحديد أكثر مصادر مضيعات الوقت فى خلال يومك ، وكوسيلة للمقارنة فقد أرفقنا قائمة بمضيعات الوقت ، كثير من الباحثين يجدون نفس المضيعات فى أعلى قوائمهم ، **الأمر الذى يشير إلى أنها مشكلات مشتركة بيننا جميعاً :**

١ - جدولة الأعمال الأقل أهمية قبل الأكثر أهمية .

٢ - المبالغة فى الإستعدادات للزيارات والدعوات والطلبات .

٣ - الإبتداء بالعمل قبل التفكير فيه تماماً .

٤ - ترك المهام غير المنتهية .

٥ - القيام بالأشياء التى يمكن تفويضها لشخص آخر .

٦ - القيام بالأشياء التى يمكن تفويضها للمعدات الحديثة .

٧ - القيام بأشياء ليست فى الواقع جزءاً من عملك الحقيقى .

٨ - الإحتفاظ بسجلات كثيرة ، أو معقدة جداً ، أو متداخلة .

٩ - متابعة العمل فى أشياء غير معقدة أو ذات مردود ضعيف .

١٠ - تولى واجبات متنوعة وواسعة .

تحديد الأولويـــــات

عند تحديد أولوياتك ، هناك قانونان مشهوران ينبغى تذكرهما : الأول هو قانون (باركينسون) الذى يقول إن العمل يميل إلى التمدد لكى يملأ الوقت المخصص له لإكماله ، يجعل قانون (باركينسون) عملية تحديد الأولويات ذات أهمية مضاعفة ، إذا لم تكن تعرف ما هى أولوياتك ، فإن عملك الآخر سوف يتمدد ليملأ الوقت الزائد ، ستحتاج إذن إلى وقت أطول حتى تنجح نجاحاً أقل .

القانون الثانى : الجدير بالملاحظة هو مبدأ (باريتو) الذى يشير فى هذا الموقف إلى أن ٨٠٪ من نتائجك تأتى من ٢٠ ٪ من مجهوداتك ، يمكن النظر إليه من جهة أخرى بأن ٨٠ ٪ من أعمالك تأتى من ٢٠ ٪ من زبائنك .

مصفوفـة إدارة الوقـت

السـرعـة

	عاجـل	غير عاجـل
هـام	(١) • أزمات • مشكلات ملحة • مشروعات ذات تواريخ محددة	(٢) • علاقات • تخطيط • أنماط طاقة إنتاجية • ترفيه
غير هـام	(٣) • بريـد • تقاريـر • مقابـلات • إجتماعات	(٤) • أمور تافهة • بريد • التسلية • تمضية الوقت



إستخدام قائمة " الأعمال المطلوب إنجازها "

تعتبر قائمة " الأعمال المطلوب إنجازها " لكل يوم وأسبوع مساعداً قيماً فى إدارة وقتك ، هذه القائمة تنظم تفكيرك وتخطيطك فى نموذج واحد فى أقل وقت ممكن وبأقصى درجة من الكفاءة . مثل هذه القائمة مفيدة بشكل خاص إن كانت تتوافق مع حفظ السجلات الذى تقوم به شركتك . وبعد وقت قصير ستجد نفسك تتعامل مع حجم أكبر من العمل دون أن يزيد ذلك من ضغطك ، إذ أنك بكل بساطة ستصبح أكثر كفاءة .

كما ذكرنا سابقاً يقول قانون " باركينسون " إن العمل يتمدد ليملأ الوقت المخصص له ، قائمة الأعمال المطلوب إنجازها يجب أن تحدد وقتاً معيناً ' إن أمكن ذلك " لكل نشاط . إن هذا يمنع العمل من أن يتمدد .

يجب تسجيل نشاطاتك حسب أولويات كل منها ، إبدأ بالنشاطات ذات الأولوية العالية أولاً . عند تسجيل هذه النشاطات من المفيد أن تحدد النتائج والعملية أيضاً ، يمكن أن تسجل مثلاً ((بين الساعة ١٢,٠٠ والساعة الواحدة أذهب إلى حفل الغداء الذى يقام لممثلى الشركات الصناعية وأحصل على ثلاثة كروت عمل شخصية على الأقل من زبائن متوقعين)) . عندما تذكر متى ، وأين ، وماذا ستفعل ، فإن ذلك سيزيد من فرصك فى القيام بالنشاطات بنجاح .

ومع مرور اليوم أشطب النشاطات التى يتم إنجازها وأكتب أى ملاحظات تراها مناسبة ، وعند المساء أعد قائمة جديدة لليوم التالى مضمناً فيها أى نشاطات لم تكملها من قبل .

التأجيـــــــل

التأجيل أو المماطلة يعتبر داء يزحف إليك ببطء ويفرغ طاقتك ، فإذا كانت مقاومتك له منخفضة يصعب عليك التخلص منه ، التأجيل من أقرباء ما يعرف بالعجز وابن عم ضعف الكفاءة . ولهذا فإن زواجهما بعضهما من بعض يعتبر محرماً .

المقترحات التالية سوف تساعدك على التغلب على هذا الداء :

حدد لنفسك مواعيد للإنجاز

قليل من الضغط يحدث دافعاً لديك بينما زيادة الضغط تضعفك . حدد مواعيد اللقاءات ، والإلتزامات ، وأكتب أهدافك ، وصمم على النجاح .

لا تتقاعس عن المشكلات الصعبة

تواجهنا يومياً مهام صعبة ومهام سهلة ، إبدأ بالصعبة أولاً حتى تستطيع فيما بعد النظر فى المهام السهلة . إذا إبتدأت بالمهام السهلة أولاً فلربما يمدد الوقت الذى تحتاج إليه لإنهائها حتى تتجنب المهام الصعبة التى تنتظرك .

لا تدع محاولة الوصول إلى الكمال تشلك

هذه مشكلة تصادف كثيراً من الناس عندما يحاولون كتابة مقترحات عمل ؛ إذ يجلسون ممسكين بورقة وقلم ينتظرون إنبثاق الكلمة المناسبة ، إن ما يفعلونه حقاً هو تجنب عملية الكتابة . كن أكثر غزارة فى الكتابة ، وبالرجوع دائماً إلى ما كتبته يمكنك صقل ما لا يعجبك منه . والأفضل من ذلك أن تفوض لشخص آخر عملية الصقل هذه .

القيام بالأعمال الورقية

حاول أن تجيب على كل المراسلات فوراً ، فإذا تسلمت مجلة علمية تمعن فيها وحدد المقالات التى ترغب فى قرائتها ، حاول تصنيف مواد القراءة إلى ثلاث مجموعات : المقالات التى يجب قراءتها قريباً ، وتلك التى يجب قراءتها ، والمقالات اللطيفة لمجرد الإطلاع .

من الطبيعى أن تكون على مكتبك أكثر من البريد العادى ، إستخدم سياسة أن تطلع على هذه الأوراق مرة واحدة ، هذا يعنى أنك لا يجب أن تنظر فى شىء ثم تضعه مرة ثانية مكانه ، فمن الحكمة أن تتخذ إجراء ما بشأن هذا الشىء وتقرر ما ستفعله به ، ثم تحركه من مكانه إلى الخطوة التالية فى إتجاه إنجازه .

إستخدامك للأوقات الضائعة

يتضمن الوقت الضائع تلك الدقائق والساعات غير المفيدة فى خلال اليوم ، وذلك عندما لا تستطيع إنجاز أى شىء مهم . هذه الفترات تظهر فى خلال إزدحام السير ، وفى غرف الإنتظار ، وعندما لا يحضر الناس إلى الإجتماعات المحددة ، وغير ذلك . تستطيع أن تملأ هذا الوقت بدلاً من تضييعه .

يمكنك أن تجلس أو تسترخى أو تتأمل أو تسهو . تستطيع أن تنظر فى قائمة الأعمال المطلوب إنجازها وتغيرها إن كان ذلك ضرورياً . تستطيع أن تفكر فى أهدافك أو فى العوائق التى تواجهك وتحدد كيف ستقوم بالقضاء عليها .

هل تذكر تلك المقالات التى قصصتها وإحتفظت بها ؟ إذا كنت تحملها معك تستطيع أن تقرأها وأنت تنتظر شخصاً ما ، من الغريب كم المهام الصغيرة التى يمكن إنجازها فى فترات زمنية لا يتعدى طولها عشر دقائق . الوقت الضائع (الفارغ) مفيد أيضاً لإجراء مكالمات هاتفية ، إلا إذا كنت فى سيارتك طبعاً .

المكالمات الهاتفية

يعتبر الهاتف بالطبع من أعظم الأدوات التى توفر الوقت فى هذه الحياة . فهو يوفر الوقت بدلاً من كتابة الرسائل والإنتقال من مكان لآخر واللقاء مع الناس . لكنه يمكن أن يكون أيضاً مضيعاً كبيراً للوقت ، **ولكى تتجنب صرف وقت زائد أكثر من اللازم فى الرد على المكالمات إتبع الإقتراحات التالية :**

١ - حدد أفضل وقت لك فى خلال اليوم للرد على المكالمات التى وردت .

٢ - أعد المعلومات مسبقاً عندما ترد على المكالمات التى وردت . يمكن أن تستخرج ملفات وتجمع وثائق تحتاج إليها للإجابة عن أسئلة الزبون . هذا بالطبع يوفر لك الوقت .

٣ - قلل من طول مكالمتك الهاتفية متى وحيثما كان ذلك مناسباً .

٤ - كن منظماً . أكتب الأسئلة أو الموضوعات التى تود التحدث فيها وضعها أمامك .

٥ - إجمع مكالماتك حسب نوعها . فإذا كنت تقوم بمكالمات تتعلق بالمبيعات ، قم بها جميعاً مرة واحدة .

إن هذا يعطيك الفائدة من وجود إستعداد عقلى للموضوع . سوف تكون فى ذهنى معين دون أن تحتاج إلى تغيير وضعك الفكرى مع كل مكالمة .

الإسترخاء وتخفيف الضغط

فى يوم عملنا الزاخر بتحقيق الأهداف والنشاط الزائد وكسب المال ، كثيراً ما نذكر على أنفسنا فترات الراحة التى نحتاج إليها كثيراً . يمكننا أن نكون مثل سيارة السباق القوية . رائعة جداً فى السرعة العالية ، ولكن على حسب المسافة والكفاءة

وسلامة الجسم فى أثناء السباق . أجسامنا وعقولنا مصممة لكى تعمل جيداً إذا لم ترهق ، من المهم جداً أن تكون هناك فترات متكررة للإسترخاء ولتخفيف الضغط من أجل إطالة عمر أجسامنا وعقولنا .

كثيراً ما يساء إستخدام فترة الراحة لتناول القهوة بدلاً من زيادة الإستفادة منها . يركز الناس على العملية بدلاً من النتائج المرغوبة من وراء فترة الراحة هذه . ينبغى إستخدام فترة تناول القهوة أو الغداء كوقت للإستراخاء بحيث تكون أكثر فعالية عند عودتك للعمل . **فالإسترخاء الذى تبحث عنه فى خلال فترة الراحة يجب أن يحقق ثلاثة أشياء :**

١ - يجب أن يلهيك ويأخذ فكرك بعيداً عن العمل .

٢ - يجب أن يخفف الضغط .

٣ - يجب أن يكون قصيراً بحيث لا يتدخل كثيراً فى يوم عملك ، وتتحدد طول فترته الزمنية بالشكل الذى يزودك ببعض الفوائد .

لا يمكن إنكار أهمية الإسترخاء برغم أنه يبدو غير مثمر .

غير عاداتك السيئة

إن إدارة وقتك بكفاءة وفعالية تتطلب منك بعض التغييرات فى سلوكك وتفكيرك ، تلك التغييرات تحتاج إلى ممارسة .

عندما نتأمل فى الدراسات الكبيرة نجدها تتألف من العديد من الخطوات الصغيرة . وعند إعادة فحص وإصلاح إدارتك للوقت تحتاج أيضاً إلى إتخاذ خطوات صغيرة . إبدأ اليوم بإجراء تلك الأشياء التى سوف تجعلك مديراً أفضل لوقتك ، وبعد أن تتحسن فى مجال واحد إختر مجالا آخر ..... وهكذا دواليك .

١٥ نصيحة ..... لإدارة وقتك

١ - حدد أهدافك وأولوياتها

٢ - حدد الأنشطة اللازمة للوصول إلى أهدافك

٣ - قدر الوقت اللازم لأداء كل نشاط وضع حدوداً لكل عمل

٤ - خطط وقتك وضع خطة إسبوعية وقائمة لأعمالك اليومية

٥ - حدد مواعيدك اليومية وضعها فى جدول زمنى

٦ - لا تنسى أن تترك وقتاً للأشياء غير المتوقعة

٧ - تأكد أن الساعة الأولى من يوم عملك منتجة

٨ - خصص ساعة يومياً للتفكير فى اعمالك الهامة

٩ - لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

١٠- لا تقفز إلى عمل جديد قبل أن تنهى عملك الحالى

١١- ركز وقتك على الأعمال الهامة ولا تضيعه فى القيام بأعمال بسيطة

١٢- خصص وقتاً لشخصك وللإسترخاء ولأسرتك

١٣- لا تنسى إن وقتك من ذهب

١٤- نم فلسفتك عن الوقت بصورة إيجابية

١٥- إجعل الإدارة الفعالة لوقتك عادة يومية



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثامنة :

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل

ليس كل إنسان يمتلك القدرة على تخطيط وقته ومواجهة ضغوط العمل ، فهناك فارق كبير بين الرغبة فى الشىء والقدرة على التنفيذ .... ونحن نتكلم هنا عن القدرة على تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، وهذه القدرة تحتاج لقدرات ومهارات تمكن الإنسان من إمتلاك المقدرة على تحقيق ذلك .

ونحب أن ننوه أن إمتلاك هذه المهارات يأتى بالعمل الجاد الدؤوب والممارسة الفعلية للمواقف العملية ولا يمتلكها الإنسان عن طريق الوراثة ، هذا الأمر يطمئن كل المديرين إلى أنه من الممكن إكتساب هذه المهارات بالعمل الجاد الدؤوب والمثابرة والجلد والممارسة الفعلية المجدية للمواقف العملية .

١ - مهارة الإستشعار والإستقراء المستقبلى

طالما نحن نتكلم عن التخطيط للوقت ، إذن الأمر متعلق بالمستقبل ، فنحن لسنا بصدد وضع خطة للوقت فقط ، بل التنبؤ بظروف ومشاكل المستقبل والإحتياط لها عند وضع الخطة ، ولذلك فالمدير الذى يسعى لتخطيط وقته عليه أن يستشعر المواقف المستقبلية وإستقرائها .

وهذه المهارة تختلف عن مهارة التخمين أو التوقع ، والتى تعتمد على الحس الشخصى والخبرة الذاتية غير المدروسة ، إنما نحن نطالب بأسلوب علمى وهو " FORECASTING " وهو يعنى تحليل إحصائى لمجموعة من البيانات والمعلومات التاريخية ، ويستند هذا التحليل على نظرية إحصائية تطبق فى ظروف معينة لإستقراء المستقبل وملابساته وإتجاهاته إستقراءاً جيداً ، من هذا المنطلق نرى

أن تلك المهارة تستدعي الدراسة العملية والممارسة العملية للواقع الفعلى للتوصل إلى المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على التصدى لها والإحتياط لها عند تخطيط الوقت .

٣ - مهارة الذكـــاء واللماحيـــة

من الأمور الأساسية للإنسان عند القيام بعمل تخطيط إمتلاكه لمهارة الذكاء واللماحية ، والتى تقصد بها القدرة على الربط السريع بين الأحداث التى تبدو للإنسان العادى أنها متناثرة .

ومما لا شك فيه أن هذه المهارة ذات أهمية قصوى فى إقتحام المستقبل والتخطيط للوقت نظراً لغموض المستقبل وأحداثه المتباعدة التى تحتاج لإنسان لديه القدرة على الربط السريع بين تلك الأحداث .

وأتمنى ألا يندهش القارىء أننى وصفت الذكاء واللماحية بكلمة مهارة يمكن إكتسابها ، فمن الممكن تحويل إنسان غير ذكى إلى إنسان ذكى بإجراء بعض المختبرات والتمارين التدريبية التى تنشط غدة الذكاء واللماحية عنده ، **ومن أمثلة هذه المختبرات ما يلى :**

أ - ما هو الشىء الذى يصعد للسماء بأربع ويسقط على الأرض بثلاث ؟

ب - كم عدد السنوات التى يحتاجها خمسة مهندسين فى بناء خمس عمارات ، إذا علمت أن كل ثلاثة مهندسين يمكنهم بناء ثلاث عمارات فى ثلاث سنوات ؟

جـ - ضع الأرقام من ١ إلى ٩ بدون تكرار أو حذف فى هذه المربعات ، بحيث يكون مجموع كل صف = لمجموع أى صف = لمجموع أى عمود = لمجموع قطر ؟

د - هل يختلف وزن طائرة عليها مائة راكب مخصص لكل راكب وجبة زنة ٢ كيلو قبل الأكل عن بعده ؟

هـ - أمامك ثلاثة دوارق سعة ١٠ ، ٧ ، ٣ لتر ماء بمعلومية أن الدورق سعة ١٠ لتر مملوء بالماء ، أما الدورقين الآخرين فارغين ... هل يمكنك قسمة العشرة لتر ماء إلى خمسة لتر وخمسة بإستخدام هذه الدوارق الثلاثة فقط ؟

و - ما هو الرقم الثلاثى (آحاد - عشرات - مئات) الذى إذا جمعت أرقامه الثلاثة ثم طرحت المجموع من الرقم الأصلى كان الناتج هو نفس وحدات الأرقام الثلاثة ؟

ز - ما هو الرقم الناقص الصحيح الذى يحقق سيمترية الأرقام الموضوعة فى الشكل التالى ؟

١٣	٤٤	٢٠
٤١	١١	؟؟
١٧	٣٦	٨

٣ - مهارة الترتيـــــب

لا شك أن من المهارات الأساسية الواجب توافرها فى المخطط الجيد للوقت هى مهارة الترتيب ، ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة وهذه المهارة لا يمكن أن تتوافر فى كل المديرين ، **بل فى فئة قليلة منهم بالرغم من أهميتها القصوى فيما يلى :**

أ - القدرة على تحديد أولويات للمهام .

ب - القدرة على ترتيب الإجراءات التنفيذية لتنفيذ كل مهمة .

جـ - القدرة على منع التكرار والقضاء على الروتين .

ولا شك أن هذه القدرات ذات أهمية كبرى فى تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، وهناك الكثير من المختبرات التى تنمى القدرة على الترتيب ... **نذكر منها مثالين ، هما :**

المثال الأول

ما هو الترتيب الذى يجب أن يحتله الرئيس على عبد الله صالح فى القائمة المعروضة عليك ؟

١ - لا يوجد .
٢ - لا يوجد .
٣ - الرئيس بوش .
٤ - الملك حسين .
٥ - الرئيس كارتر .
٦ - الرئيس كاسترو .
٧ - الرئيس السادات .
٨ - الرئيس صدام حسين .
٩ - الرئيس حسنى مبارك .
١٠ - الرئيس جورج واشنطن .

المثال الثانى

قم بترتيب الأنشطة التالية عند القيام بحفل عشاء مهم :

١ - إرسال كروت الدعوة .
٢ - إستقدام طباخ .
٣ - الإنتظار لوصول الردود .

٤ - شراء الطعام .

٥ - تحديد أسماء المدعوين .

٦ - شراء الورود والمناشف .

٧ - شراء كروت الدعوة .

٨ - إعداد قائمة الطعام .

٩ - تحديد أماكن المدعوين .

١٠- طهى الطعام .

١١- توديع المدعوين .

١٢- إعداد المائدة .

٤ - مهارة القياس والتقدير

إن التخطيط للوقت يتطلب من القائم به تحديد كافة المهام المطلوب إدراجها فى برنامج الوقت ، وهذا يمثل العمل المطلوب تنفيذه خلال وقت معين ، **الأمر الذى يتطلب ما يلى :**

أ - قياس الوقت المتاح للعمل بالضبط بعد إستبعاد فترات الراحة والمعوقات وإحتمالات التأخير .

ب - تقدير الوقت المطلوب للإنتهاء من كل مهمة من المهام المكلف بها .

ولا شك أن أى خطأ فى عملية القياس والتقدير السابقة تخل ببرنامج الوقت والإستفادة من مزاياه ، ولذلك فمن المهم أن يكون مخطط الوقت يمتلك مهارة القياس والتقدير كإحدى الضمانات الأساسية لنجاح تخطيط الوقت والوصول إلى تحقيق أهدافه .

٥ – مهارة التحكم والسيطرة

ليكن معلوماً جيداً أن عملية تخطيط الوقت تتعلق بالمستقبل ، وما يكتنفه من غموض وإبهام وعم تأكد ، الأمر الذى يدفعنا أننا نقوم بإستقراء المستقبل وليس قراءته ..... معنى ذلك أن هناك إحتمالات لحدوث أشياء غير محتملة وتفوق قدرة الإنسان فى التنبؤ ، ودور الإنسان هنا هو إمتلاك القدرة ليس لمنع حدوث هذه الأشياء إنما إمتلاك القدرة على التحكم والسيطرة عليها بغرض تحجيم آثارها ، فمن المهم لمخطط الوقت أن يمتلك المهارة فى التحكم فى كافة المعوقات التى تحدث وتخل ببرنامج الوقت وإمتلاك القدرة على السيطرة على هذه المتغيرات والمعوقات مثل زيارة مفاجئة، أو مكالمة تليفون غير مخطط لها ، أو وقوع حادثة .... المهارة كل المهارة فى القدرة على السيطرة والتحكم فى مقدار الوقت الضائع فى مثل هذه الأمور بما لا يخل ببرنامج الوقت .

٦ – مهارة التفويض

إن من المهارات الأساسية المساعدة على تخطيط الوقت ومواجهة الضغوط هى مهارة التفويض أى تفويض المدير (لبعض سلطاته) للغير لأداء بعض الأعمال الأقل أهمية حتى يتفرغ هو لأداء المهام الأساسية والجوهرية .

وترتبط هذه المهارة بعنصرين هما :

أ – الرغبة ، أى أن يكون المدير لديه الرغبة فى التفويض محباً ومقتنعاً به وبأهميته ، **وترتبط هذه الرغبة عند المدير بأبعاد ثلاثة هى :**

- قبوله للمخاطرة فى حدوث الأخطاء ، فالأخطاء ممكن أن تحدث بدون تفويض .

- ثقته فى نفسه ولا مانع من قيام الغير بأعماله ليتفرغ لأعمال أهم .
- ثقته فى قدرات مرؤوسيه ورغبته فى تدريبهم وتكوين صف ثانى .

ب - القدرة ، وهذا يعنى أن يكون المدير قادراً على التفويض ، **وهذه القدرة لها عدة أبعاد من أهمها ما يلى :**

- أن يحسن إستغلال عملية التفويض كوسيلة لتحفيز وتدريب المرؤوسين
- أن يكون ملماً بقدرات وحاجات وإهتمامات مرؤوسيه .
- أن يكون محتفظاً بعلاقات جيدة مع مرؤوسيه مبنية على الثقة المتبادلة .
- أن يكون قادراً على توصيل المهمة المراد تفويضها إلى مرؤوسيه بالمعنى السليم .

ويمكننا إظهار تلك المهارة فى الشكل التالى :

قبول المخاطرة بوقوع أخطاء

الثقة في قدرات المرؤوسين

الثقة في النفس

الرغبة

مهارة التفويض

القدرة

القدرة على توصيل المهمة بنجاح

الإحتفاظ بعلاقات مع المرؤوسين مبنية على الثقة المتبادلة

الإلمام بقدرات وإهتمامات المرؤوسين

التفويض وسيلة للتحفيز والتدريب

٧ - مهارة التنظيـــم

يقصد بالتنظيم القدرة على وضع كل شيء في مكـان معين ، وأن يكـون المكـان مناسباً للشيء ، **من هذا المنطلق نرى أن مخطط الوقت يحتاج إلى هذه المهارة إلى أبعد الحدود حتى يمكنه إتمام ما يلي :**

أ - إمكانيـة التحديـد الدقيـق بين سلطاته (الوقت المتاح للعمل) وبين مسـئولياته (المهام المطلوب إنجازها) .

ب - تحديد متطلبات أداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لوضع الوقت المخصص لإتمامها .

جـ - تحديد شروط أداء كل مهمة بنجاح تمهيداً لنجاح عملية التفويض من عدمه .

د - تحديد برنامج شامل لكل المهام والعلاقات بينها ووسائل الإتصال وهذا مـا يشابه تصميم الهيكل التنظيمي في الشركات .

هـ - تنميـة الهيئـة الإداريـة ، وهـو مـا يشـابه فـي تخطيـط الوقـت إسـتخدام مهـارة التفويض في تدريب وتحفيز المرؤوسين .

ونحب أن ننوه أن هذه المهارة شديدة الإتصال والتكامل مع مهارة الترتيب التـي سبق التنويه لها .

٨ - مهارة التحليــل

إن تخطيط الوقت يتطلب من القائم به قدرة تحليلية غير عاديـة لكـل مهمـة يـراد أدائها حيث يتم تحليل هذه المهمة إلى عمليات وكل عملية إلى خطوات وكل خطـوة إلـى حركات وحذف الحركات غير الضرورية أو غير الهامة التي تؤدي إلى الإطالة والروتين حتى يتسنى أداء هذه المهمة في أقل وقت ممكن .

كما أن القدرة التحليلية هذه لها أهمية كبيرة ودور بارز فى تحليل ضغوط العمل والتوصل إلى الأسباب الحقيقية لها حتى يمكن مواجهتها والقضاء عليها .

كما أن القدرة التحليلية تفيد فى تحليل معوقات الوقت غير الإدارية والتوصل إلى افضل وسيلة للهروب أو تحجيم آثارها على البرنامج الزمنى للوقت حتى لا يختل تنفيذها أو حدوث أزمات تراكمية تبدد الإلتزام بهذا البرنامج .

٩ - مهارة الرفض وقول " لا "

لا شك أن ليس كل المديرين لديهم المقدرة على رفض الطلبات والمهام التى تشغله عن أداء مهامه الأساسية والهامة والقدرة على قول " لا " لأصحابها ولكن سيادة روح (معلش) (علشان خاطرى) (وينوبك ثواب) تدفع الكثيرين إلى قبول طلبات ومهام أكثر من اللازم مما يصيبهم بالضغوط وآثارها من توتر وقلق وإكتئاب ، الأمر الذى يبعد الهوة بينهم وبين تخطيط وقتهم .

إن إمتلاك المدير لمهارة قول " لا " فى الوقت المناسب أمر من الأمور الهامة والحيوية فى تخطيط الوقت تخطيطاً جيداً .

١٠ - مهارة تحديد وصياغة الأهداف

من الأمور الأساسية الواجب توافرها فى كل البشر بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة مهارة القدرة على تحديد الأهداف وصياغتها الصياغة السليمة التى تساهم مساهمة إيجابية فى النجاح على بلوغها وتحقيقها .

ولكن الكثير يلجأون إلى التحديد الوصفى للأهداف وشمولها على كلمات مطاطة غير محددة مما يخل من تنفيذ برامج الوقت ، **فمثلاً مدير يحدد وقت لمهمة فيقول :**



يجب أداء هذه المهمة فى وقت المناسب

أن كلمة مناسب هنا غير محددة ، ولا يمكن قياسها ، ولا تصلح لإدراجها فى برنامج وقت ، كما أن تقييمها يختلف من شخص لآخر ، **ولكن المدير الناجح هو الذى يقول :**

يجب أداء هذه المهمة خلال ١٥ دقيقة

هنا تم تحديد ميعاد إنتهاء هذه المهمة ، وهذا أمر حيوى وهام ومساعد لبرنامج الوقت ، **ويمكن إظهار مهارات تخطيط الوقت ومواجهة ضغوط العمل فى الشكل التالى :**

مهارات تخطيط الوقت ومواجهة الضغوط

- الإستشعار والإستقراء المستقبلى
- الترتيب
- التحكم و السيطرة
- تحديد وصياغة الأهداف
- التفويض
- القياس والتقدير
- التنظيم
- التحليل
- القبول لا
- الذكاء و اللماحية

كيف يمكن إدارة وقتك بصورة فعالة فى ظل ضغوط العمل ؟

إن أسلوب مواجهة ضغوط العمل لمنعها هو أفضل وسيلة لإدارة الأعمال فى ظل وجود هذه الضغوط ، وهذه المشكلة تمكن المدير من إدارة وقته بصورة فعالة نظراً لعدم ضياع الوقت نتيجة أعراض هذه الضغوط من توتر وقلق وحقد وإكتئاب ، فمما لا شك فيه أن التعرض للضغوط وعدم السعى لمواجهتها يساهم مساهمة فعالة فى أمرين :

الأمر الأول : عدم القدرة على تخطيط الوقت .

الأمر الثانى : القدرة على تخطيط الوقت ، لكن فشل العمليات التنفيذية له وبالتالى عدم الإستفادة من هذا التخطيط .

لذا وجب مواجهة هذه الضغوط للقضاء عليها أو التعايش معها ، **ومن الأساليب المتبعة فى مجال التخلص من ضغوط العمل ما يلى :**

الأساليب المهنية

١ - تحديد الولويات .
٢ - تنظيم الوقت .
٣ - المرونة فى التعامل مع الغير .
٤ - وضع برامج زمنية لحل المشكلات .
٥ - القدرة على الرفض فى بعض الأحوال التى تتطلب ذلك .
٦ - السعى إلى الإجتهاد وليس الكمال (الكمال لله وحده) .

الأساليب الرياضية

١ - الرياضة البدنية .
٢ - تمرين التنفس العميق .
٣ - الإسترخاء والإستجمام .
٤ - ممارسة هواية رياضية بإنتظام .

أساليب أخـــرى

١ - الصلاة .
٢ - القراءة .
٣ - مشاهدة التليفزيون .
٤ - الإستعانة بالأفلام الطبية (الموسيقية) لإذابة الضغوط .
٥ - تفريغ الهموم أولاً بأول والتحدث مع الغير بشأنها .

ويمكننا إظهار هذه الأساليب فى الشكل التالى :

الأساليب المتبعة فى مجال التخلص من ضغوط العمل

أساليب مهنية

١ - القدرة على تحديد الأولويات .

٢ - تنظيم الوقت .

٣ - المرونة فى التعامل مع الغير .

٤ - ضرورة مواجهة المشاكل بدلاً من تركها .

٥ - وضع برامج زمنية لحل المشكلات

٦ - القدرة على الرفض والقول لا .

٧ - السعى إلى الإجتهاد وليس الكمال (الكمال لله وحده)

أساليب رياضية

١ - الرياضة البدنية .

٢ - التنفس العميق .

٣ - الإسترخاء والإستجمام (اليوجا)

٤ - ممارسة هواية رياضية بإنتظام

أساليب أخرى

١ - الصلاة .

٢ - القراءة .

٣ - مشاهدة التليفزيون للترويح .

٤ - الإستعانة بالأفلام(الموسيقية) الطبية لإذابة الضغوط .

٥ - تفريغ الهموم أولاً بأول والتحدث مع الغير بشأنها .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية التاسعة :

مهارات تفويض السلطة

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

مهارة تفويض السلطة

ما هو المقصود بالتفويض ؟

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمى معين إلى آخر على مستوى تنظيمى أدنى ، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض ، فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال .

وتختلف المنظمات والمديرون فى درجات تفويض السلطة ، فكلما إتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض ، أى زاد عدد القرارات التى تتخذ على مستويات إدارية أقل ، وزادت أهمية هذه القرارات ، وإتسعت الرقعة التى تغطيها . أما فى حالة المركزية ، فإن عملية التفويض تتقلص ، وبالتالى تتخذ القرارات فى مستوى واحد ، وتقل القرارات المتخذه فى المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهمية .

كذلك يختلف المديرون فى تفويض بعض الصلاحيات التى يملكونها لمن هم أدنى منهم فى الهيكل التنظيمى ، فقد يريد مدير أن يدرب أحد مرؤوسيه ويعده للترقية ، فيفوض إليه بعض الصلاحيات ، حتى ينمى قدرته على إتخاذ القرارات ، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة ويعتبرها إنتقاصاً لحقوقه أو تقليلاً لأهميته ، كذلك يخشى مدير ثالث من تفوق مرؤوسيه عليه إذا هو أسند إليهم إتخاذ بعض القرارات وهكذا .

مزايا التفويض

يمكن أن يحقق التفويض الناجح عدد من المزايا ، حيث أنه يعمل على حسن إستغلال مجهودات كل من المديرين والمرؤوسين وتوجهها التوجيه الصحيح ، كما أنه يعبر عن الإستخدام الفعال لوقت المديرين ، ذلك المورد النادر الغالى الذى يجب توظيفه بأقصى كفاءة ممكنة وعدم تضييعه فى أنشطة أو مجهودات غير منتجة ، ويوفر التفويض كثيراً من النتائج الإيجابية التى نجدها أيضاً فى أسلوب اللامركزية ، **وفيما يلى أهمها :**

١ - تفرغ المديرين للقرارات الهامة ، وعدم إنشغالهم بأمور يمكن أن يؤديها غيرهم بكفاءة وفعالية .

٢ - سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات .

٣ - إتخاذ قرارات (أفضل) لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذى لا يعرف تفاصيلها .

٤ - تدريب المديرين والرؤساء على المستويات التنظيمية الأدنى .

٥ - رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء فى المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية .

٦ - زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم وإهتمامهم بحل المشكلات التى تواجههم ، وبالتالى ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة .

٧ - مخاطر القرارات الضعيفة موزعة ، فهى تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات .

لماذا نسميه مهارة ؟

لأن التفويض شيء لا يتقنه كل المديرين ، وهو ليست صفة أو خاصية ملازمة لهم ، ولكنه قدرة يمكن إكتسابها وتنميتها . صحيح أن الخصائص الشخصية للمدير تؤثر فى أسلوبه ونمطه الإدارى ، وما إذا كان يميل إلى التفويض أو يتجنبه ، ولكن من جهة أخرى هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتعليمه مهارة التفويض ، وحتى خصائص شخصيته قابلة أيضاً للتغيير والتطوير ، وعادة تكوين عادات جديدة عنده . ولا تقتصر هذه الأساليب على التعليم الرسمى للإدارة ، ونظرياتها وتجاربها وبحوثها ، ولكن أيضاً تمتد إلى التدريب العملى ، والممارسة الفعلية ، والخبرات والتجارب الذاتية ، كما أن المنظمات الحديثة اليوم تسهم فى تنمية مهارات مديريها ، ومنها مهارة التفويض بإتباع طرق عديدة .

فمن الفلسفة والقيم التى تتبناها الإدارة إلى درجة اللامركزية التى تتبعها فى التنظيم ، ودرجة العناية بالعنصر البشرى ، وسياستها فى تخطيط وتطوير المسار المهنى للأفراد ، والتدريب وبرامج التنمية التى تمد أفرادها بها ، والتطوير التنظيمى الذى تعده لهم . ثم أن التفويض أيضاً مهارة لأنه شيء قابل للقياس ، فهناك مؤشرات تدل على نجاحه أو فشله ودرجات هذا وذاك ، ومثال ذلك عدد القرارات التى يتخذها المفوض إليهم ، ونوع هذه القرارات ومدى نجاحها ، ومقدار الفرص التى يتيحها التفويض للكفاءات البارعة أن تظهر وتشق طريقها ، ومدى نجاح المدير المفوض فى إدارة ذاته وتنظيم وقته وتحقيق أهداف إداراته .

لماذا نفوض ولأية درجة ؟

لا يمكن طبعاً للمدير أن يعمل كل شيء بنفسه ، ثم أن هناك من الواجبات والأعباء ما يمكن أن يؤديها أشخاص دونه فى الهيكل التنظيمى وبقدر معقول من الكفاءة ، كما أن التفويض يعتبر أيضاً حماية للمدير من نفسه وعلاجاً لبعض تحيزاته ، فقد يعتقد مدير أنه أكفأ من غيره للقيام بأعمال معينة ، أو أنه هو (الوحيد) فى إدارته الذى يستطيع أن يؤديها ، أو يظن أن قدرات مرؤوسيه قاصرة عن قدراته ، أو أنه يتعامل مع المرؤوسين من منطلق الشك وليس الثقة .

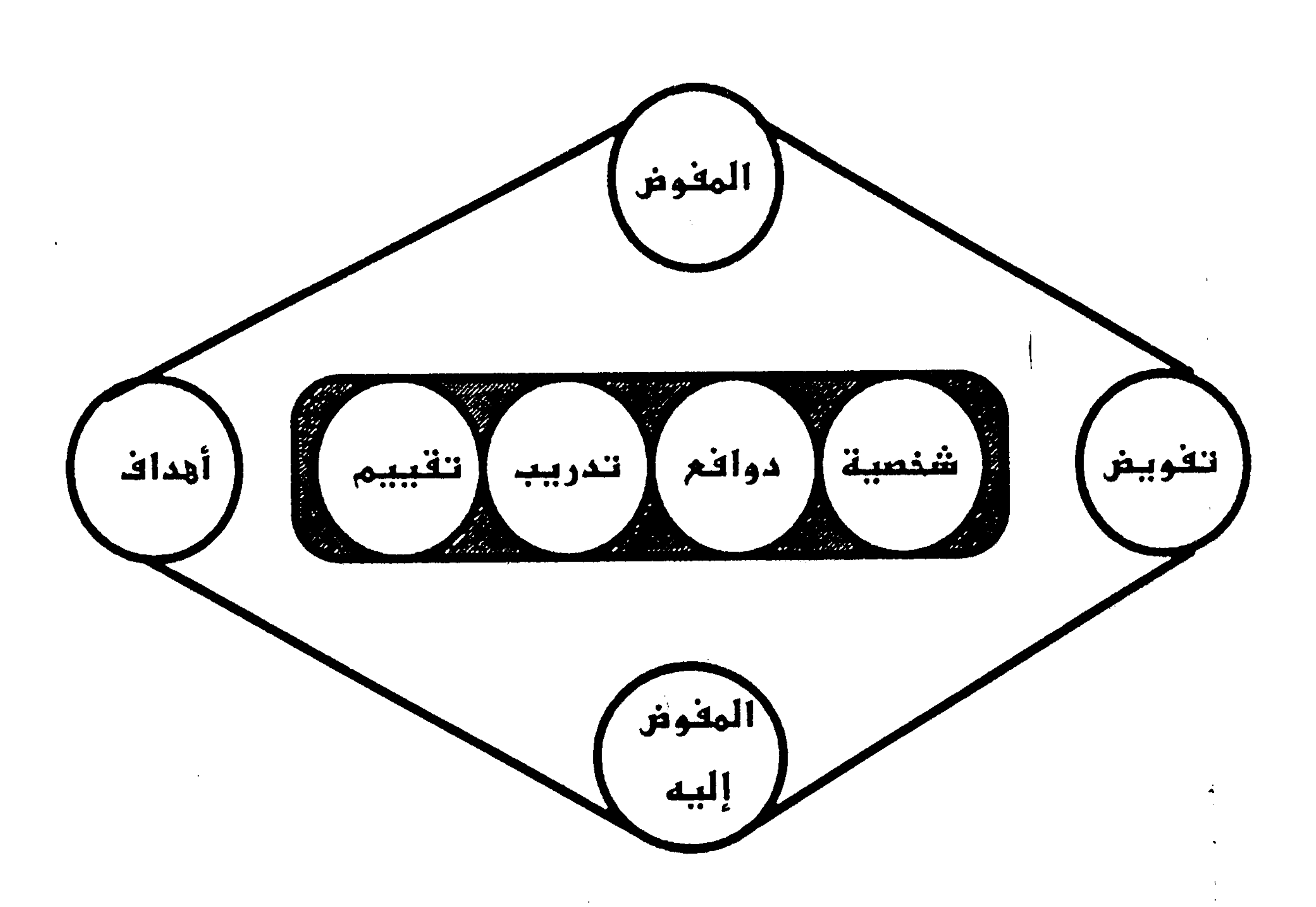
أسس التفويض الفعال

لكى يكون التفويض ناجحاً ومحققاً للغرض منه ، فإن هناك مجموعة من الأسس يتعلق بعضها بالمدير (المفوض) ، والأخرى بالمفوض إليه ، والثالثة بموضوع التفويض ، والرابعة بالبيئة التنظيمية ، أنظر شكل (١) **وذلك على النحو التالى :**

١ - المفوض

إن المدير الناجح يمارس أعباءه مستخدماً مهارات محددة ، هذه المهارات تفيده فى قيادة مرؤوسيه ، وتحقق أهدافه ، وتنعكس أيضاً على درجة نجاح التفويض الذى يجريه . وتتلخص هذه المهارات فى أن يتفهم جماعة المرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه ، ويدرس شخصياتهم ودوافعهم وعلاقاتهم ، كما يتعرف من خلال مباشرته اليومية لهم وتقييم أدائهم على مستويات إنجازهم ومدى إستعدادهم للتقدم وتحمل المسئولية ، لأن التفويض أحياناً يكون تدريباً للمرؤوسين ، وتنمية لخط ثان تأخذ الإدارة منه إحتياجاتها عندما تريد تعيين رؤساء أو مديرين . إن مثل هذه الدراسة والتفهم تساعد المدير على حسن إختيار المرؤوس المناسب الذى يمكنه تحمل أعباء التفويض ، ثم أن المدير عندما يتقابل مع المفوض إليه لا بد أن يشرح له توقعاته ، ويضع له إطاراً عاماً يستطيع أن يتصرف من خلاله .

على أن هذا لا يعنى أن المفوض إليه لا يجب أن يستعمل تصرفه الخاص أو يتحمل مسئولية إتخاذ القرار فى الأمور التى تواجهه ، ولكنه يعنى أن المدير يريد أن يعطى المفوض إليه بعض الإرشادات التى قد تعينه فى عمله ، فقد يطلب منه مثلاً أن يتصرف فى أمور معينه كما يرى ، ويتصرف فى أمور أخرى طبقاً لتوجيهاته ، وفى أمور ثالثة متبعاً للأنظمة المعمول بها ، وربما يطلب منه فى أمور رابعة ألا يبت فيها إلا بعد إستشارة خبير ، أو يؤجل إتخاذ القرار فيها لحين عودته إذا كان غائباً ، وأخيراً فإن المدير يجب أن يستعرض نتائج تفويضه ويقومها ، حتى يتعرف على درجة نجاحها ، إن ذلك لا يفيده فقط فى متابعة نتائج العمل ، ولكن أيضاً يصقل قدرته فى عمليات التفويض المقبلة .



شكل (١)

أطراف التفويض

٣ - المفوض إليـــه

ولا يقل الطرف الثانى وهو المفوض إليه أهمية عن الطرف الأول وهو المفوض ، فيجب أن يتميز المفوض إليه أولاً بفهم سياسات المنظمة وفلسفتها وقيمها وإمكاناتها ، وأن يكون أيضاً ملماً بواجباته وأعبائه الوظيفية ، ومسئولياتها وحدودها ، وأن تكون عنده نظرة النظم التى تعينه على رؤية إدارته أو قسمه من خلال الصورة الكلية للمنظمة ، والتوقعات المتبادلة بينه وبين الآخرين ، والتأثير المتبادل لأعمال إدارته مع الإدارات الأخرى غير أن القدرة والكفاءة الفنية وحدها لا تكفى ، بل يجب أن تتوفر عند المفوض إليه الرغبة فى أن يتحمل الأعباء الإضافية التى يأتى بها التفويض ، وترتبط الرغبة إرتباطاً كبيراً بمستوى الطموح والدوافع التى توجد عند المفوض إليه ، فوجود حاجة إثبات الذات مثلاً عند المرؤوس تساعده على تقبل التفويض بصدر رحب ، والنظر إلى المشكلات التى يتضمنها على أنه فرصة للتحدى والنجاح وتحقيق إنجازات أعلى .

فإذا توفرت الرغبة والقدرة ، فإن الأمر يتطلب إلتزام المفوض إليه للقيام بالمهام المطلوبة ، ونقصد بالإلتزام ليس فقط الإحلال محل المدير فى بعض الأمور ، ولكن يجب أن يكون ذلك مقترناً بإلتزام أدبى يجعل المفوض إليه يبذل مجهوداته المخلصة ، ويوجه طاقاته ومهاراته للقيام بالمهام الجديدة بالمستوى اللائق ، وأخيراً ياحبذا لو إتصف المفوض إليه بمهارة التقييم الذاتى ، والقدرة على أن يطبق على نفسه معايير معينه ليتبين - مع رئيسه - مدى النجاح الذى حققه ، وهذا ما تحاول الإدارة بالأهداف أن تعود الأفراد عليه - على مستويات تنظيمية مختلفة - مهارة التقييم الذاتى الموضوعى الذى يجعل الفرد يقبل على العمل ، ويفرح إذا أصاب ، ويعالج الخطأ إذا أخطأ ، ويحسن ويطور أداءه فى الحالتين .

٣ - موضوع التفويض

ونعنى بهذه القرارات التى سيقوم المفوض إليه بإتخاذها فى الأمور التى يشملها التفويض خلال الفترة التى يغطيها التفويض ، ما نوع هذه القرارات ؟ ما درجة أهميتها ؟ ما مدى تأثيرها على المنظمة والأفراد ؟ هل يمكن للمفوض إليه أن يبت فيها وحده أم إنه يحتاج إلى مساعدة الآخرين (زملاءه ، مرؤوسيه ، الخبراء والإستشاريين) ؟ هل هذه القرارات تتكرر كثيراً ، هل سبق إتخاذ مثلها من قبل ؟ ما خطورة الفشل فيها ؟ وما المزايا التى يمكن أن تتحقق من نجاحها ؟ .

٤ - البيئة التنظيمية

وهنا توجد مجموعة من العوامل تؤثر فى نجاح التفويض وتحقيقه للغرض المتوقع منه ، **وهذه العوامل هى :**

أ - أهداف المنظمة ، وسياستها وقيمها ، وإمكاناتها .

ب - طبيعة نشاط المنظمة .

جـ - نوع المنظمة من حيث كونها تنظيماً ميكانيكياً أو عضوياً .

د - فلسفة التنظيم ، وسياسات الأفراد بها (التدريب والمسار المهنى) .

هـ - الوصف الوظيفى المتوفر لوظائف المنظمة .

و - الإنجازات التى تحققها المنظمة ، وموقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى .

ز - الخدمات الإستشارية المتاحة (قانونية ، سلوكية ، فنية) .

ح - نظم المعلومات ، ومدى توفر البيانات التى يحتاج إليها الأفراد .

ط - المناخ التنظيمى السائد ، ومدى ما يتيحه من تعاون بين العاملين .

ماذا ينبغى تفويضه ؟

هنـاك قواعد معينـه للقيـام بـالتفويض الجيـد ، المهـم هـو معرفـة كيـف ومتـى نستخدمها ، **إليكـم بعـض الإرشـادات العامـة لإسـتخدامها فـى تفويـض السلطة :**

- يجب على الرئيس أن يفهم مضمون نظرية التفويض ويوافق عليها .
- يجب أن يتسلم كل مرؤوس الأوامر من رئيس واحد ويكون مسئولاً أمامه .
- يجب تحديـد المسئوليات وتوزيعهـا نـزولاً إلـى أقـل مسـتوى فـى المنظمـة حيث تتوافر المهارة والمعرفة الكافيتان للتنفيذ ولصنع القرار بشكل فعال .
- القرارات التى لا يمكن صنعها على مستوى معين هـى فقـط التـى يجـب تحويلهـا للأعلى .
- لا يمكن تفويض المسئولية ، إذ لا يستطيع أى رئيس التهرب من المسئولية عن النشاطات والأداء وتقييم المرؤوسين فى خلال فترة التفويض .
- لا يمكن تفويض المساءلة أو تحويلها ، فهى إلتزام بالمسئولية أمام الرئيس .
- يجب توضيح تعريف للمجال والمسئولية والسلطة والأهـداف وتحديـد الأشـخاص المساعدين ، والعواقب الممكنه ، والعلاقات الوظيفية لكل مركز .
- يجب تفويض السلطة للقيام بكل العمل متى كان ذلك ممكناً .
- يجب أن يكون هناك سلسلة واضحة آمرة مـن المصـدر الكبيـر للسـلطة إلـى كـل منصب .
- كل مرؤوس يجب أن يعرف من يفوض السلطة وإلى من يجب أن تحـول الأمـور والمشكلات .

- السلطة يجب أن تكون متكافئة مع المسئولية ومساوية لها .
- السلطة والمسئولية يجب أن تصحبها المساءلة بالنسبة للعمل وللأعمال الجماعية .
- يجب تفويض الأعمال حسب النتائج المرغوبة ، ومستوى الأداء المتوقع ، وكيف يتم تقييم الأداء .
- يجب تفويض العمل للأشخاص المؤهلين فقط ، وإلا يجب القيام ببعض التدريب الضرورى .
- يجب أن يكون المدير موجوداً عندما تواجه المرؤوسين مشكلة ما ، ويريدون معرفة نوع المساعدة التى يحتاجون إليها .
- يجب إشراك المرؤوسين فى التفكير وفى تحديد الأهداف حتى يصبح بين المديرين والمرؤوسين أرضية مشتركة تساعدهم على صنع القرارات .
- يجب إيجاد رقابة تبين مبكراً وجود صعوبات ، كما يجب إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية ، ينبغى التأكد بين الحين والآخر من مدى التقدم الحاصل
- يجب تصحيح الأخطاء والإعتراف بالنجاح الذى يقوم به المرؤوس فى خلال تقدمه .

يقترح " دليل ماكونكى " أموراً يجب تفويضها للمرؤوسين :

- الأشياء التى تتكرر .
- القرارات البسيطة التى تتكرر بإستمرار .
- التفاصيل التى تأخذ وقتاً طويلاً .
- أجزاء من عمل المشرف التى لا يستطيع القيام بها بكفاءة .
- الأعمال التى يكررها الرئيس .
- أجزاء من العمل التى تفوق تخصص الرئيس وقدراته .
- أجزاء من العمل التى تظهر عدم كفاءة وتخصص الرئيس .



ينصح " ماكونكى " أيضاً بالتنبه إلى تزويد المرؤوس بمهام ذات معنى وتتحدى قدراته ، لا أن يكون المرؤوس مكاناً يلقى فيه الرئيس بالمهام التى لا يريدها أو التى يكره القيام بها .

خلاصة

يحتاج المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية والمساءلة فى منظماتهم من خلال عملية التفويض والتدقيق على المساءلة ، يستطيع المديرون تفويض العمل لكنهم لا يستطيعون تفويض المساءلة فى إنجازه ، يمد المديرون من خلال التفويض نفوذهم ويضاعفون مواهبهم ويزيدون فى مجال ونوعية الإنجازات .

أحد أهم الأعمال للمديرين - على كل المستويات - أن يزودوا مرؤوسيهم بالسلطة الكافية وبالنفوذ للقيام بالأعمال الضرورية لإنجاز المهام ، ينبغى على الرؤساء تزويد مرؤوسيهم بأهداف المنظمة وبالتدريب ، وبأن يفهموا أدوارهم فى المنظمة وعلاقاتهم مع الآخرين ، وبمسئوليات عمل واضحة ومحددة وبطرق رقابة ملائمة بحيث يمكن بسرعة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرغوبة .

مبادىء التفويض للمديرين هى : حدد أهدافاً منطقية ، أعط التدريب والإرشادات المحددة ، كن دائماً موجوداً ، إشرك المرؤوسين فى أفكارك وأهدافك حتى تزود المرؤوسين بخلفية ليصنعوا القرارات ، ودعهم يعرفون ما هو متوقع وكيف سيتم تقييم النتائج .

تفويض السلطة

تفويض أكثر (ميل إلى اللامركزية)	درجة تفويض السلطة	تفويض أقل (ميل إلى المركزية)
تفضل التفويض	فلسفة الإدارة العليا	تفضل المركزية
قديمة راسخة	عمر المنظمة ودرجة رسوخها	حديثة ، جديدة
منخفضة	تكلفة القرارات	عالية
كبير ، معقد	حجم وطبيعة التنظيم	صغير / محكم
متوفرون	المديرون الأكفاء	غير متوفرين
ليس حتمياً	توحيد وتماثل السياسات	ضرورى جداً
عالية	الثقة بالمرؤوسين	متوسطة منخفضة
جيدة ، سليمة	نظم المعلومات	محدودة
واضحة ، محددة	خطوط السلطة والمسئولية	غير واضحة
جيدة ، متوفرة	وسائل وأدوات الرقابة	محدودة



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية العاشرة :

ضغوط العمل
المصادر والآثار والعلاج

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

ضغوط العمل
المصادر والآثار والعلاج

أصبح من الشائع اليوم الحديث المتكرر عن تلك الضغوط (STRESS) التى تتعرض لها القيادات الإدارية على مختلف مستوياتها ، والتى تتسبب فى إصابتها بالعديد من الأمراض العضوية والنفسية ، وينظر البعض إلى المدير على أنه ذلك البائس المصاب ، أو الذى فى طريقه إلى الإصابة بمرض السكر أو ضغط الدم أو القلب ، وقد شاء قدره أن يصبح مسئولاً عن إدارة وحدة إنتاجية ، أو موقع خدمات مكدس بالعاملين الذين لم يكن مسئولاً عن تعيينهم ، أو ليست لديه الصلاحية لفصلهم ، وعليه أن يقودهم إلى تحقيق أهداف عديدة وسط أهواء وتيارات متباينة - وأحيانا متناقضة- من كل إتجاه . هذا فضلا عن أجهزة الرقابة التي تتابعه وتسلط الضوء على أفعاله وتصرفاته وقراراته ، فإذا نجح فهذا شئ متوقع وإذا أخطأ فإنه المسئول الأول . وكثرت في الأونة الأخيرة القصص التي تروي عن هؤلاء المديرون الذين يسقطون شهداء في ساحة العمل وهم دون الخمسون أو حتى الأربعون سنة . والسبب الجوهري في هذه الطريقة التي يعمل بها هؤلاء المديرون وحياتهم غير المنتظمة التي كانوا يعيشونها ، وما يسببه كل ذلك من ضغوط وتوتر وإجهاد ، ومن ناحية أخرى قد يقابل المير في حياته العديد من الشخصيات التي لا يرضى عن تصرفاتها وسلوكياتها مما يسبب له العديد من الضغوط ، كذلك قد يوجد المدير في محيط عمل لا يرضى عنه ولا يتاسبه مما يعرضه لمزيد من الضغوط والتوتر والتأزم ونتسأل الآن " ما هي ضغوط العمل " .

ماهية ضغوط العمل

يقصد بضغوط العمل (Work Stress) تلك الظروف الديناميكية (الحركية) التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له ، وقيود تحد من قدرته على

تحقيق ما يرغبه ، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه ، كما يعرف لوتانز (Luthans) الضغوط بأنها " تلك الإستجابة التي يقوم بها الأفراد للتكيف مع موقف خارجي والتي ينشأ عنها إنحرفات جسدية ونفسية وسلوكية لأعضاء التنظيم ، فعند محاولة الفرد التكيف والتعايش مع قوى البيئة المحية به فإنه يستجيب لمطالبها - ببذل مجهودات بدنية وذهنية ونفسية - بشكل قد ينتج عنه آثار بدنية وذهنية وإنفعالية متابينة مثل التوتر والقلق والخوف وزيادة ضغط الدم ، والإجهاد والنسيان ، وعسر الهضم والحساسية ، ..... الخ .

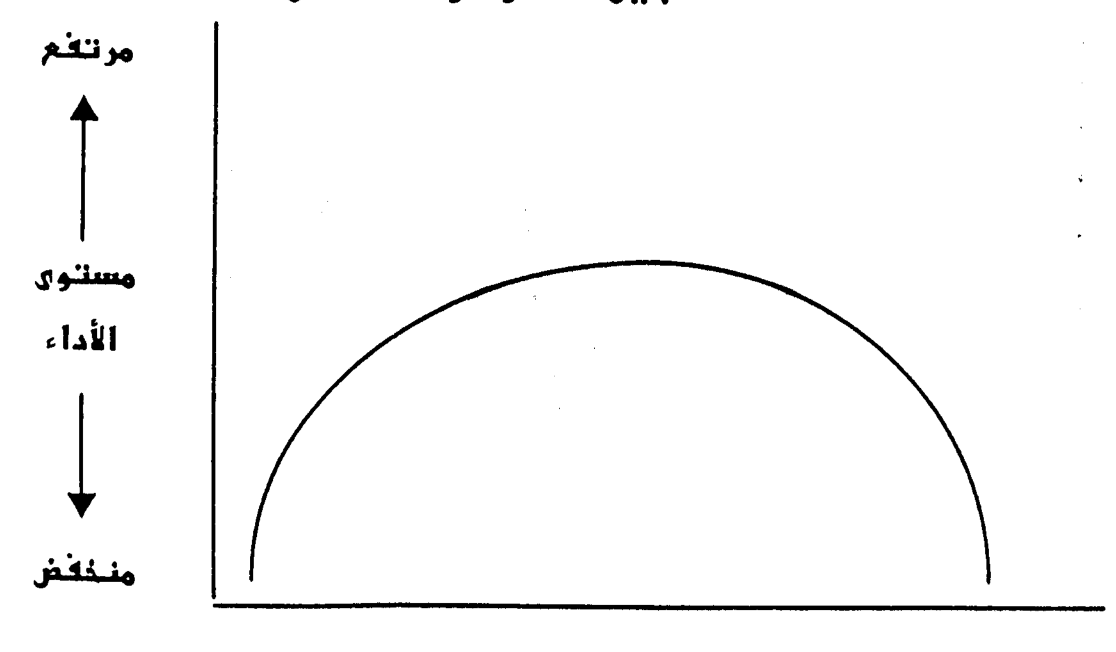
ومن الأهمية بمكان أن نوضح أن ضغوط العمل ليست :

١ - **القلق :** فالقلق ينشأ في المجال العاطفي والنفسي فقط بينما تنشأ الضغوط في المجالات العاطفية والنفسية وأيضاً في المجال الفسيولوجي والعضوي .

٢ - **توتر الأعصاب :** فهذا التوتر قد ينشأ عن الضغوط ويعتبر نتيجة لها .

٣ - **شيئا يسبب بالضرورة أضرار :** فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة ويكون لها نتائج إيجابية في العمل فقد تدور حول المنافسة الشريفة والإبتكار والتطوير ، بيد أنها من جانب آخر قد تؤدي إلى أضرار كثيرة للأفراد والتنظيم ، **ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الضغوط وأداء العمل :**

العلاقة بين الضغوط وأداء العمل





ومن الملاحظ أن الأفراد يستجيبون للضغوط بدرجات وبأساليب وردود فعل متابينة ، **فعلى سبيل المثال يختلف الأمر بحسب ما إذا كنت تنتمي إلى النمط (أ) أو النمط (ب) :**

١ - النمط (أ) :

وهو يتميز بأنه أكثر طموحا وأشد عداء وعلى عجله من أمره، ينظر هذا النمط إلى كثرة العمل وزيادة أعبائه على أنه فرصة للتحدي وإثبات الذات ، بينما يرى في قلة العمل عن القدر المناسب عدم تقدير لمهاراته وقدراته وغياب الفرص لنجاحه وإثبات ذاته .

٢ - النمط (ب) :

ويتسم بأنه أكثر إسترخاء وقناعة بما هو فيه ، ويمثل العمل بالنسبة له فرصة الراحة وعدم مواجهة المشكلات والدخول في صراعات .

وتجدر الإشارة إلى أننا كلنا فى حاجة إلى قدر معين من الضغط ، ذلك القدر الطبيعى الذى يساعدنا على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب ، كما هو موضح فى الشكل السابق .

كيف تحدث الضغوط

أن الضغط العصبى كما ذكرنا عملية فسيولوجية تحدث منذ الأزل ، وليس فقط لدى الإنسان ، وإنما أيضاً لدى الحيوانات العليا الأخرى ، وذلك من قبل تطور الحضارة البشرية بكثير - ولعبت هذه العملية الفسيولوجية دوراً كبيراً وحيوياً فى حياة الإنسان الأول (جامع النباتات - الصياد) .

وهذه العملية صاحبت الإنسان خلال تطوره ، ولا زالت تحدث الآن كما كانت تحدث قديماً لدى الإنسان الأول .. ولم تتأثر بتغير طبيعة حياة الإنسان من جمع النباتات

والصيد ، إلى الزراعة المستقرة ، إذ أن إستقرار الإنسان حديث بالنسبه إلى الفترة التى عاشها على الأرض ، ولا تتعدى عدة آلاف من السنوات ، وهى ليست كافية لإحداث أى تغيير جوهرى فى تركيبه الوراثى ، ولذلك فإن تفاعلات الضغط العصبى فى الإنسان الحديث ، تؤدى إلى نفس الهدف الذى كانت تؤدى إليه فى الماضى ، وهى تجهيز الكائن الحى (فى حالة تعرضه لخطر خارجى) للدفاع عن نفسه ، أو للتهرب فى أحسن حالة .

وسنحاول فيما يلى شرح هذا التفاعل ، وأثره على الإنسان ، وسترون أنه لا يختلف كثيراً عن التفاعل كان يحدث قديماً لدى إنسان العصر الحجرى الصياد .

يجلس إنسان العصر الحجرى فى حياته فى إسترخاء بجوار النار التى أوقدها ، وفجأة يحس بحركة غير عادية ، كما لو كانت حيواناً يتحرك بجواره - تصل إشارة الخطر إلى مخه ، عن طريق أذنه ، ويتسلمها المخ كإشارة ضغط عصبى ، فجأة وبدون أى تفكير ، لأن التفكير يعنى ضياع الوقت - وهذا يفسر لماذا يتوقف التفكير عند التعرض للضغط العصبى - إذ قد يؤدى فى حالة الخطر للتعرض له بدون مقاومة ، وبالتالى فإنه تحت ظروف الضغط العصبى نجد أن التفاعلات المرتبطة بحركات رد الفعل هى السائدة .

ويتم ذلك على النحو التالى :

تصل الإشارة إلى المخ ، وتوصف على أنها إشارة خطر ، وتعطى إحساساً بالخوف ، وتخرج من هذا الجزء الذى إستقبل الإشارة فى المخ إشارات إلى العصب السمبتاوى وتنشط غدة فوق الكلية ، وتفرز هذه الغدة فى الدم هرمونى الأدرينالين والنور أدرينالين .

وفجأة يقفز الشخص ويأخذ رمحه فى يده ، وفى نفس الوقت يؤدى إفراز الهرمونات إلى زيادة ضربات القلب ، ويرتفع ضغط الدم ، وتتغير حالة الدورة الدموية والتفاعلات الحيوية فى الجسم كلية .

يستنفد الجسم فى هذه الفترة مدخراته من السكر والدهون ، وتتحرك هذه إلى العضلات حيث تتحول إلى سكر سريع الإحتراق ، ليساعد الإنسان على سرعة الحركة .

ولكن هذا ليس كل شيء ، فهناك تفاعل آخر يحدث تحت ظروف الضغط العصبى عن طريق غدة (تحت المخ) حيث يخرج مركب آخر ، والذى ينشط بدوره غدة فوق الكلية ، ولكن هذه المرة يكون التنشيط أبطأ من التفاعل الأول ، ويحتاج لوقت أطول ، ويؤدى هذا التنشيط إلى إفراز الهرمون المسمى هيدروكورتيزون ، الذى يقلل من حدة التأثيرات السريعة السابقة .

وتحت ظروف الضغط العصبى يكون لهذا الهرمون أكثر من تأثير :

- توقف تفاعلات الهضم والنشاط الجنسى وتفاعلات جهاز المناعة .
- وبذلك تتحرك كل طاقة الجسم لتفاعلات درء الخطر .

(ومن هنا نرى أن الذين يتعرضون للضغط العصبى يكونون أكثر تعرضاً للإصابة بالبرد)

وبهذا يصبح الجسم فى حالة إستعداد كامل لدرء الخطر - ويزداد نشاط كرات الدم الحمراء لإمداد الجسم بأكبر قدر من الأكسجين ، وطرد ثانى أكسيد الكربون بكفاءة أعلى ، وترتفع كفاءة تفاعلات تجلط الدم .

ويرى علماء الأنثروبيولوجيا أن التعرض لظروف الضغط العصبى المشار إليها قليلاً نسبياً - خلال هذه العصور القديمة (الإنسان جامع النباتات والصياد) ، وكان يعقبها عادة فترات طويلة من الراحة والإسترخاء .

ومع بداية عصر الإستقرار ، حدث تغيير فى سيكولوجية الإنسان ، فحينما كان الإنسان القديم يتفاعل مع البيئة كجزء منها دون أن يتحكم فيها أو يحاول تغييرها ، أصبح الإنسان المستقر يفصل نفسه عن البيئة حوله ، حيث أنه بدأ يتحكم فى هذه البيئة ، ويطوعها لرغباته مع الإستقرار وتعلم الزراعة إزداد عدد السكان بدرجة كبيرة .

ومن المعروف أن الإنسان له جانبين متضادين فى سلوكه الإجتماعى ، فهو يجب أن يكون له ذاتيته وإنفصاله عن الآخرين ، وفى نفس الوقت يرغب فى أن يعيش مع الجماعة ، وكان أسلوب الحياة لدى الإنسان وقبيلته (البعد خلال الصيد والجمع ثم القرب بعد العودة من الصيد والجمع والإنتظار للخروج مرة أخرى) .

أما الإستقرار ، فإنه يعنى وجود أعداد كبيرة من الإنسان لفترات طويلة فى مساحة ضيقة نسبياً - ولكن تطور المبانى السكنية ، وبالذات إختراع طريقة بناء الحوائط جعلت فى إمكان الإنسان أن يعيش حياته الذاتية بعيداً عن الآخرين ، وفى نفس الوقت يعيش حياته الإجتماعية داخل الأسرة والمجتمع ، وأدى هذا إلى الحفاظ على الإنسان من الدمار نتيجة لضغوط الحياة الإجتماعية وعدم إنفراده بنفسه ، أو العكس نتيجة لمعيشته وحيداً .

ومن هنا نرى أن أماكن العمل الجماعية (المكاتب الكبيرة) لم تدخل فى الإعتبار هذه الخواص السيكولوجية للإنسان .

وبجانب تطور نظام السكن ، فإن الإنسان الحديث طور أدوات العمل ليحسن من إستخدام طاقته ، ويتحكم بصورة أكثر فعالية فى بيئته .. وطور إستخدام المعادن الموجودة فى باطن الأرض - دون إحداث أضرار كثيرة بالبيئة ، ولكن هذا التطور فى الإستغلال أدى إلى زيادة كثافة السكان بالمنطقة ، ونشأت المستعمرات السكنية ذات الكثافة العالية والمدن المكتظة بالسكان ، ومن الملاحظ فى نفس الوقت أنه رغم أن الإتجاه السائد للتطور هو تكدس السكان ، نجد أن طرق الإتصال بينهم يغلب عليها الطابع غير المباشر ، وكذلك الإتصال بين الإنسان وما يصنعه .

فنجد مثلاً أن الإنسان يصنع آلات وأدوات لا يستخدمها بنفسه ، وفى أحيان كثيرة لا يعرف كيف تستخدم ، حتى فى حالات الحرب ، فإن الجندى يقوم بمحاربة أعداء لا يراهم ولا يعرفهم ، على عكس الحال الماضى ، حيث كان الإنسان يصنع ما يحتاج إليه من أدوات فى حياته ، ويتقابل تقابلاً مباشراً مع العدو .

وقد أدى هذا إلى خلق علاقات جديدة بين الإنسان وبيئته ، وقلل هذا من قدرته على تفهم النظام البيئى الذى يعيش فيه ، وبالتالى تغيرت مفاهيم كثيرة لدى الإنسان – ليس بالضرورة إلى الأفضل (بالنسبة إلى تعايشه مع البيئة من حوله) ، وأصبح الإنسان الحديث يحس بعدم الأمان – ضعف قدراته – الخوف من المستقبل ، وهى من المؤثرات القوية المؤدية للضغط العصبى .

إن العلاقة الواضحة الناشئة بين الإنسان ونتيجة عمله ، من العوامل المؤثرة على نفسيته ، فنجد مثلاً صياد السمك يحس بهذه العلاقة لأنه يستطيع أن يلمس ناتج الجهد الذى بذله ، ويقدر فائدته ويتفاعل معه – ولكن هذه العلاقة تقل بازدياد التطور ، ويحل محلها الإتصالات البعيدة ، والفصل بين الإنسان الفرد والناتج النهائى لعمله ، وهذا أيضاً من المؤثرات المؤدية للضغط العصبى التى لم يعرفها إنسان العصر القديم وبجانب هذا فإن نظام العمل الحديث يؤدى إلى الإحساس بالضغط والخوف من المسئولية تجاه الآخرين ، وعدم تحقيق النجاح المرجو ، والخوف من تفوق الآخرين عليه ..... إلخ .

ولكن تفاعلات الضغط العصبى لا تهدف فقط إلى إنقاذ الإنسان الفرد من الخطر الذى يتعرض له ، وإنما يمكن أن تؤدى إلى أن يدمر الكائن الحى نفسه .

تؤدى زيادة أعداد أى كائن حى فى حيز محدود ، إلى تنظيم أكثر كفاءة للعلاقات بين أفراد الكائن الحى ، أو إلى هدم النظام القائم ، وهنا تلعب ظاهرة الضغط العصبى دوراً هاماً وأساسياً .. إن زيادة عدد أى نوعية من الكائنات الحية عن حد معين ، يؤدى بالضرورة إلى حدوث كوارث مثل النقص المفاجىء فى الغذاء ، أو عدم توفر مكان مناسب لكل الأفراد .

أن كل كائن حى بجانب معيشته وعلاقاته الإجتماعية له ذاتيته ، والتى يعمل على عدم تدخل الآخرين فى مجالها ، ويؤدى التداخل فى مجال ذاتية الأفراد ، نتيجة العدد إلى إعطاء إشارة تحذيرية ، ويحدث الضغط العصبى تلقائياً ، ويمكن أن يحدث

هذا لمجرد إزدياد فرص تقابل الأفراد من النوع الواحد (التخصصى الواحد - العمل الواحد - المهارات الواحدة) فى الحيز الضيق ، **ووجد فى تجربة على الحيوانات أن إزدياد العدد فى نفس الحيز يؤدى إلى أحد أمرين :**

١ - المرض ، وفقد القدرة على الإنجاب ، وعدم التجاوب مع الجماعة ، وعدم الإهتمام برعاية الصغار ، وظهور الأوبئة ، والعدوانية .. مما يؤدى إلى تقليل العدد والعودة بالكثافة إلى ما كانت عليه .

٢ - التكيف مع العدد الجديد ، وإيجاد وسائل أكثر فعالية وأعلى كفاءة لتحديد العلاقات بين أفراد الجماعة ، أو تغيير النظام والعلاقات القائمة ، لتتلاءم مع الكثافة الجديدة .. ويؤدى هذا الأمر إلى التغلب على المشكلة عن طريق العلاقات القائمة .

ومما لا شك فيه أن هذين المرين ينطبقان أيضاً على العلاقات الإنسانية ، وأن الكثافة السكانية العالية فى العالم فى مفترق الطريق ، وعليه إيجاد وسائل جديدة للإتصال وتحديد العلاقات بينها بطريقة تسمح لها بالتغلب على المشاكل وضغط النوع .

ومن هذا العرض السريع نجد ان هناك أربعة وظائف أساسية للضغط العصبى :

١ - وظيفة تنشيطية : تشغل الفكر ، وتنشط الجسم ، وتحفظ الحيوية ، وتقوى من المناعة ضد الأمراض .
٢ - وظيفة دفاعية للحفاظ على حياة الفرد .
٣ - فى حالة الكثرة العددية يعطى إشارة خاصة لضرورة تغيير نمط العلاقات والتنظيم بين أفراد المجتمع للتغلب على المشكلة .
٤ - فى حالة عدم النجاح فى تغيير نمط العلاقات والتنظيم يعمل الضغط العصبى عن طريق آثاره السلبية على تقليل العدد ليتلائم مع الإمكانات المتاحة .

علامـــات الخطـــر

وهى العلامات التى تدل على إنـك فى مواجهة الضغوط تقـترب من حالة الكرب :

١ - سرعة إستثارة الغضب لأقل مثير أو الإكتئاب .

٢ - زيادة فى ضربات القلب .

٣ - جفاف الريق أو الحلق .

٤ - سلوك مندفع على غير عادتك .

٥ - شعور جارف بالرغبة فى الصراخ أو البكاء .

٦ - نقص التركيز أو تزاحم الأفكار أو التشتت الذهنى .

٧ - شعور بالوهن أو الدوخة وسرعة التعب .

٨ - فقد الإستمتاع بالحياة .

٩ - شعور بالتوتر والقلق العام .

١٠- تنبيه زائد وإحساس بأن عضلاتك مشدودة بدون مبرر .

١١- رجفة فى الأطراف أو حدوث أزمات عضلية مثل رفة العين .

١٢- سرعة الإنزعاج لأقل رنين مفاجىء مثل جرس التليفون .

١٣- تهتهة فى الكلام أو عودة لبعض صعوبات النطق التى كانت لديك .

١٤- ضحكات جوفاء بدون روح مرح حقيقى .

١٥- حالات من جز الأسنان فى اليقظة أو أثناء النوم .

١٦- أنواع صعوبات النوع المختلف (أرق فى أول الليل - نوم متقطع - أو إستيقاظ مبكر عن العادة .

١٧- كثرة الحركة وعدم الإستقرار لمدة فى مكان أو جلسة .

١٨- زيادة العرق .

١٩- زيادة مرات التبول .

٢٠- إضطرابات الجهاز الهضمى مثل الإحساس بالقرف أو الرغبة فى القىء أو عسر الهضم أو الإسهال أو الإمساك .

٢١- نوبات متكررة من الصداع العادى أو الصداع النصفى .

٢٢- فى السيدات - حدوث توتر وتعكر مزاجى قبل الدورة الشهرية أو عدم إنتظامها .

٢٣- آلام فى الرقبة أو الظهر .

٢٤- فقد الشهية للطعام أو زيادة الأكل عما سبق .

٢٥- زيادة معدلات التدخين .

٢٦- زيادة معدلات تعاطى الكحوليات .

٢٧- تعاطى بعض المهدئات أو المنبهات بدون إستشارة طبية .

٢٨- كوابيس أو أحلام مزعجة .

٢٩- تكرار الوقوع فى أخطاء بسيطة أو الإصابات المتكررة بحوادث بلهاء .

٣٠- سلوك متغير عن عاداتك يصل إلى حد يؤثر فى علاقتك أو عملك .

٣١- إضطراب نفسى بدرجاته المختلفة .

هذه العلامات نذر تستلزم عند وجودها أن تقف قليلاً وتشخص مستوى الشدة التى تعيشها ، وتضع خطة مناسبة لمواجهة تلك الضغوط التى أدت إلى ما أنت فيه .

أسباب ضغوط العمل

يمكن تصنيف الأسباب التى تؤدى إلى ظهورضغوط العمل على النحو الموضح فيما يلى :

١ - الضغوط الذاتية INDIVIDUAL STRESSES

وهى التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث شخصيته ومهارته وقدراته وميوله وإستعداداته وطموحاته .

وقد أوضحنا سالفاً مدى تأثير إنتماء الفرد للنمط (أ) أو النمط (ب) ومدى سهولة تعرضه للضغوط ، كذلك يزيد تعرضنا لضغوط الملل والإكتئاب ، وعدم وجود إثارة كافية فى حياتنا نتيجة محدودية حياتنا الإجتماعية وعدم وجود صداقات أو نقص المحفزات .

٢ - ضغوط الوظيفة JOB STRESSES

وتتعلق هذه العوامل بالوظيفة التى يعمل بها الفرد ومسئولياتها وأعبائها والصلاحيات المعطاة لشاغلها ودرجة أهميتها للمنظمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذى يلعبه شاغل الوظيفة وخصائص هذا الدور ، فإذا كان عبء الدور كبيراً أو ضعيفاً فقد يؤدى الأمر فى كلتا الحالتين إلى ظهور ضغوط ، ففى حالة كبر وضخامة عبء الدور قد يخشى الفرد ألا يستطيع تأدية كل ما هو متوقع منه ، وفى حالة صغر وضآلة عبء الدور قد يشعر الفرد بأنه يؤدى عمل تافه قليل الأهمية ، كذلك قد يؤدى عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد إلى زيادة الضغوط الملقاة عليه ، ولا يخفى علينا ما يسببه تناقض توقعات الآخرين بشأن دور الفرد من ضغوط نفسية عليه .

٣ - ضغوط البيئة المادية للعمل

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والتدفئة والرطوبة والضوضاء وغيرها ، إن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل ، وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والإقلال من الطاقة التى يبذلها ستؤدى إلى ظهور ضغوط العمل .

شكل (٣)

المصادر المختلفة المؤثرة على ضغوط العمل

ضغوط البيئة الخارجية

الضغوط التنظيمية

ضغوط الجماعات

ضغوط بيئة العمل

ضغوط الوظيفة

الضغوط الذاتية

ضغوط العمل

٤ - ضغوط الجماعات GROUP STRESSES

تظهر ضغوط العمل بصورة أكبر فى حالة تفكك جماعة العمل والإفتقار إلى تماسكها وترابط أعضائها والإفتقار إلى تأييد أفرادها بعضهم لبعض وتعاونهم ، والصراعات التى تنشأ بين أفراد كل جماعة وبين الجماعات بعضها وبعض داخل التنظيم .

٥ - الضغوط التنظيمية ORGANIZATIONAL STRESSES

تشمل الضغوط الناشئة عن التنظيم كل ما يتعلق بسياسات المنظمة وهياكلها التنظيمية ، والعمليات التى تقوم بها ، وشبكة الإتصالات ، ونوع التكنولوجيا التى تعتمد عليها ، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، وعمر المنظمة ، وموقعها فى الصناعة ، أو النشاط الذى تعمل فيه ، ونصيبها من السوق والمناخ التنظيمى السائد فيها .

٦ - ضغوط البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT STRESSES

لا تتأثر ضغوط العمل بما يحدث داخل التنظيم فقط بل تتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة بالتنظيم ، وما يتفاعل فيها من ظروف إقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية وإجتماعية ، فعلى المستوى الإجتماعى مثلاً يؤثر على نوع الضغوط ودرجتها القيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع ودرجة التوافق الإجتماعى وشبكة العلاقات ما بين الأسر والأفراد وغيرها .

تتابع الضغوط وآثارها

١ - مرحلة الإحساس بالخطر :

والتى يكتشف فيها الفرد ما يتعرض له من ضغوط ويدرك ما يمكن أن تسببه لـه من أضرار فى المستقبل .

٢ - مرحلة مقاومة الضغوط :

وفيها يقوم الفرد بتجميـع وحشد قدراتـه ومهاراتـه ومـوارده مـن أجـل مواجهـة الضغوط والتغلب عليها .

٣ - مرحلة الإجهاد والإنـهيار :

وتحدث عندما ينهزم الفرد أمام الضغوط ويصبح معرضاً للإنهيار .

٤ - مرحلة تمكن الضغوط :

هنا تظهر آثار الضغوط بشكل واضح على الفرد إما إيجابياً أو سلبياً .

الآثار الإيجابية لضغوط العمل

إذا كانت ضغوط العمل من النوع الصحى فهى تساعد على التنافس الشريف بين أعضاء التنظيم وزيادة دافعيتهم على العمل ورغبتهم فيه ، وتحقيـق الرضـا الوظيفـى ، والوصول إلى حلـول مبتكـرة للمشـكلات وتعـاون الأفـراد وخلـق روح الفريـق الواحـد ، وإنخفـاض معـدل دوران العمـل ، وإنخفـاض الغيـاب والتـأخير وزيـادة الإنتاجيـة ورفـع مستوى الأداء وجودته ، وتعميق الشعور بالإنتماء والولاء لدى العاملين .

إدراك الشخص

مصادر الضغوط

*** الذاتية**

- الشخصية القلقة
- المثاليات وفجوة الواقع
- فقدان السيطرة على الأشياء
- فشل تحقيق الطموحات
- تناقض واجبات العمل والعائلة
- عدم الرضا عن القواعد والتعليمات

*** التنظيمية**

- غموض الدور
- نزاع الدور
- عبء العمل (زيادة / نقص)
- ضعف السلطة
- تأكيد الإلتزام
- تصميم الوظيفة
- مشكلات فنية

مزايا الضغوط
(الجانب الصحى)

تحسين الأداء التنظيمى

- حلول مبتكرة للمشكلات
- زيادة الدافعية
- التعاون والتنافس البناء
- إنخفاض الغياب والتأخير

مخاطر الضغوط
(الجانب غير الصحى)

تدهور الأداء الوظيفى

- ضعف التركيز والقدرة على الحكم
- القابلية لحوادث العمل
- الوسائل الدفاعية
- المرض
- إنخفاض الدافعية

شكل (٣)
أثـــر الضغوط
على السلوك والأداء الوظيفى



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الحادية عشر :

دليلك في
علاج ضغوط العمل

أ. د / زهير ثابت (رحمه الله)

دليلك فى علاج ضغوط العمل

١ - إلجأ على الصلاة ، وأستعن بالله وكن واثقا من إستجابته سبحانه .

٢ - إعطاء الأمر الجدية الواجبة ، دون تضخيم أو يأس من رحمة الله ، فالله يجعل من كل ضيق مخرجا .

٣ - خذ إجازة أو فسحة صغيرة ، ومارس فيها عملا عضليا ، كالجري أو السير على الأقدام .

٤ - نمَ عندك النظرة الواقعية / الموضوعية للأمور .. لا تجعل توقعاتك تفوق ما تستطيعه أنت أو الآخرون .

٥ - أعد ترتيب أهدافك ، اذا وجدت بعضها صعب التحقيق .

٦ - نظم نفسك ، جدول أعمالك ، حدد أولوياتك ، رتب مواعيداك .

٧ - ركز على عمل واحد في الوقت الواحد .. لا تنفذ كل شيء يطلبه الآخرون .

٨ - أدخل التناوب والتبديل في أعمالك .. حتى لا تمل .. وحتى تتجدد نظرتك ونشاطك للعمل .

٩ - إعترف بأخطائك ، تقبل النقد .. أنصت لآراء الآخرين .. أن ذلك يصقل خبراتك ويدفعك للأحسن .

١٠ - تقبل أخطاء الآخرين .. لا تنقد كثيرا ، وأصلح ما تستطيع إصلاحه ، وأقبل الناس على عيوبهم .. ومن منا يخلو من عيوب .

١١ - جرب أنشطة جديدة ، أقرأ كتاباًحديثاً ، مارس رياضة جديدة .

١٢ - أقم علاقات مع الآخرين .. ومع دائرة أصدقائك ومعارفك .. تودد إلى الناس من غير مصلحة أو منفعة ترجوها .

١٣ - خذ قسطا وافيا من النوم .. فإن لبدنك عليك حقا .

١٤ - أكتشف شخصيتك .. فالحياة عبارة عن إكتشاف مستمر للنفس .

١٥ - رفه عن نفسك - روحوا القلوب ساعة - كافىء نفسك بعد حل مشكلة معينة أو إنجاز كبير أو إتخاذ قرار صعب .

١٦ - أذكر الله كثيرا ، حتى يطمئن قلبك ، وأشعر أنه سبحانه معك دائما ما دمت على حق .

١٧ - اتبع في أعمالك وجه الله الكريم ، وأطلب منه سبحانه الثواب على ذلك في الدنيا والأخرة .

كيف تطرد القلق من رأسك

- قوى إيمانك بالله .. إلجأ إليه ولا تبتعد عنه .. إسأله الهداية والرحمة والمغفرة ، تضرع إليه ليمنحك راحة البال .. وأحرص على المواظبة على الصلاة .. فهى المصدر المطلق لجميع الطاقات .
- إنشغل بالعمل وإنهمك فيه .. فالكثير من العمل هو أفضل علاج يوصف للشفاء من التوتر والهموم .
- لا تهتم بالأشياء التافهة والصغيرة .. إنساها .. لا تفكر فيها .. ولا تدعها تقضى على سعادتك وراحة بالك .
- إسأل نفسك : ما هو أسوأ إحتمال يمكن أن يحدث ؟ وتقبل الأمر الواقع بهدوء . إذا كان بعيداً عن متناول قوتك ، ولن يمكنك تغييره وتعاون مع الأمر المحتوم .
- حدد قيمة الشىء الذى يقلقك .. ولا تعره أزيد مما يستحق .. وذكر نفسك بنتائج القلق المدمره .
- لا تبك على اللبن المسكوب .. لا تضيع دموعك هباء .. وتذكر أن الزمن لن يعود أبداً للوراء .
- لا تحاول الثأر من أعدائك .. لا تضيع دقيقة واحدة فى التفكير فى من لا تحبهم .
- إملأ عقلك بأفكار السلام والصحة والخير والأمر .. وتذكر أن حياتك تتشكل حسبما تزينه لك أفكارك ومعتقداتك .

- توقع عدم الشكر والإعتراف بالجميل من جانب بعض الناس .. وإقتنع بأن سعادتك هى أن تعطى فى سبيل العطاء .

- عدد النعم التى أنعم الله بها عليك ولا تعدد متاعبك .

- تجنب تقليد الآخرين ... وكن نفسك ... وأعرف أن الحسد من شيم الحاقدين والجاهلين .

- تعلم من خسائرك وأخطائك ... وعندما يمنحك القدر ليمونة حاول أن تصنع منها شرابا لذيذا .

- إنس نفسك من خلال الإهتمام بخلق سعادة الآخرين ... وأعمل عملا صالحا في كل يوم ... فأنت عندما تحسن للآخرين تحسن إلى نفسك .

- أبذل ما تستطيع من جهد ولا تحسن الإنتقاد .

- أطلب من الآخرين المساعدة والنقد البناء .

- أسترح قبل أن تتعب وتعلم كيف تسترخى أثناء القيام بالعمل .

- تعلم كيف تنظم وتنسق وتدير أعمالك بطريقة صحيحة .

دليلك إلى النوم الجيد

١ - إجعل غرفة النوم مظلمة ، ومريحة ، وهادئة ، بما يضمن نوما عميقا ، ويجب تحاشى أي تسرب للضوء فإنه يقلق النوم المتواصل .

٢ - إختر ما يلزم من أغطية لتحافظ على درجة حرارة معتدلة طوال فترة النوم ، أي تحاشي البرودة أو الحرارة الشديدة ، ويجب أن تكون أجهزة تكييف الهواء هادئة تضمن درجة حرارة ما بين ٦٠ إلى ٦٨ فهرنهايت (١٦ - ٢٠ درجة مئوية) داخل الغرفة .

٣ - إحرص على توازن وجبة الطعام الواحدة وامتنع عن شرب القهوة والشاي بكميات كبيرة ، وأعلم أن وجبة الطعام الثقيلة قد تخدر ولكنها ستؤثر على النوم العميق وساعاته .

٤ - إقرأ لفترة معقولة (١٥ دقيقة مثلا) وأنت مضطجع فإنها ستفيدك للإستغراق في النوم بشكل ميكانيكي (الحروف وتأثيرها على العينين) .

٥ - قبل أن تنام قم بأداء تمارين بسيطة إيقاعية ، ستمد جسمك بالمزيد من القوة وتسرع في سريان الدم في الأوردة والأوعية الدموية .

٦ - إحرص على أخذ حمام فاتر قبل النوم مباشرة فهو يعزز الإسترخاء المطلوب ، ولا تنسى أن تؤدي ما عليك من فروض الصلاة .

٧ - إمتنع عن التدخين تماما قبل النوم .

٨ - ننصحك بعدم أخذ أي أنواع من الحبوب المنومة إلا في الحالات الإضطرارية ، وأستعن بالله (أذكر الله كثيرا) فالله يجعل من كل ضيق مخرجا .

٩ - إستلق على ظهرك وتحكم بإسترخاء أعصابك وعضلات جسمك ، ومد يدك وساقيك ، وأغمض عينيك وفكر في أمر سعيد .

١٠ - تنفس ببطء وعمق ، وأرخ أصابع يديك ثم قدميك واحدا أثر الآخر ، الأولوية للسبابة والنهاية للإبهام ، فالأصابع مفاتيح هامة وأساسية لعملية إسترخاء الجسم بشكل عام - وبعد هذا ركز على العنق والفكين والكتفين .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل

إدارة أعمال

إعداد

أ.د / زهير ثابت (رحمه الله)

إدارة الوقت

المهارات اللازمة لتخطيط الوقت

مواجهة ضغوط العمل

تفويض السلطة

دليلك لعلاج ضغوط العمل



www.camecenter.com info@camecenter.com

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.

Tel: +202 241 570 22 - +202 241 570 23 - +966 53 2000 582

Mob: +2010 528 97 20 - Fax : +202 241 570 23